Niveau(x) d'enseignement : 9 Numéro ISN : 9365
Centre d'intérêt : 110

Melanson, Michelle

Analyse organisationnelle et administrative du service d'éducation permanente au Collège André-Grasset / par Michelle Melanson. -- Montréal : M. Melanson, 1987.
xii, 266 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : p. 262-266.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Education permanente * Analyse organisationnelle * Organisation administrative * Collège privé * Collégial (Ordre d'enseignement) * Education des adultes

Identificateur(s) de nom : Collège André-Grasset

Le but de cette étude est de redéfinir la mission du service d'éducation permanente au Collège André-Grasset. Pour ce faire, on décrit d'abord le service étudié selon les trois dimensions suivantes : la clientèle, le produit et le financement. Puis on procède à une cueillette d'information sous quatre formes : des rencontres de groupes avec des enseignants et administrateurs du collège, des entrevues avec des coordonnateurs de services d'éducation aux adultes de d'autres collèges, une entrevue avec un responsable de la formation des adultes au MESS ainsi qu'une entrevue avec le responsable de la reconnaissance des acquis à la Fédération des cégeps. L'analyse des réflexions exprimées lors des entrevues conjugée au modèle théorique de l'analyse-système de Kast et Rosenzweig ont permis de dégager les assises d'une définition de la mission du service d'éducation permanente ainsi que d'adresser quelques recommandations à la direction des services pédagogiques du Collège André-Grasset.

Type de document :

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET ADMINISTRATIVE DU SERVICE D'EDUCATION PERMANENTE AU COLLEGE ANDRE-GRASSET

par

MICHELLE MELANSON

1981-1985

temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

mai 1987

INT
486

9365

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET ADMINISTRATIVE DU SERVICE D'EDUCATION PERMANENTE AU COLLEGE ANDRE-GRASSET

par

MICHELLE MELANSON

1981-1985

temps partiel

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

mai 1987

IDT
9365

9365

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET ADMINISTRATIVE DU SERVICE D'EDUCATION PERMANENTE AU COLLEGE ANDRE-GRASSET

par

MICHELLE MELANSON

1981-1985

temps partiel

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

mai 1987

REMERCIEMENTS

Les premiers remerciements vont aux professeurs qui m'ont enseigné pendant cette maîtrise en administration publique. Merci pour les connaissances multiples, merci pour la qualité de la formation, merci pour votre présence attentive et soutenue et merci pour cette passion que vous savez transmettre à vos étudiants.

De façon plus immédiate dans la démarche de ce projet d'intervention, je désire remercier vivement Monsieur Gérard Ethier, directeur académique, et Monsieur André Lapré, directeur des services pédagogiques au collège André-Grasset et mandataire pour ce projet. Merci pour votre soutien, votre encouragement et votre aide constante au cours de cette recherche.

Merci également à toutes les personnes-ressources que j'ai rencontrées. Les informations que vous m'avez transmises au cours des rencontres et des entrevues me furent très précieuses et utiles pour l'élaboration des solutions proposées dans ce travail. Merci aux professeurs, aux professionnels et aux membres de la direction

du collège André-Grasset, à Monsieur Pierre Imbeau du collège Bois-de-Boulogne, à Madame Marie-Claude Turcotte-Daoust et à Monsieur Hubert Boulanger du collège Marie-Victorin, à Monsieur Raymond Labrecque du service de formation aux adultes à la Direction générale de l'enseignement collégial et à Monsieur Robert Isabelle, responsable du comité d'orientation en reconnaissance des acquis de formation à la Fédération des cégeps.

Mes remerciements vont enfin aux personnes de mon entourage qui m'ont soutenu tout au long de cette maîtrise. Merci à Mademoiselle Flavie Lapointe pour son affection, sa patience et sa tolérance. Merci à Monsieur Laurent Lapointe pour son soutien par-delà les distances. Merci à Madame Lise Guèvremont pour sa présence chaleureuse, pour ses nombreuses lectures de ce projet, pour la revision et la correction du texte. Merci à tous ceux, et je ne peux tous les nommer, qui de près ou de loin, par un mot, par une écoute attentive ont suivi ma démarche et donné un sens à ce travail.

AVAN

Le projet d'intervention de
à l'obtention de la maîtrise
l'aboutissement d'une démarc
dans le but d'apporter une s
ministrative. Il se traduit
accepté par l'Ecole national
l'organisme mandataire.

T-PROPOS

'ENAP est une activité obligatoire
en administration publique. Il est
ne faite auprès d'un organisme public
olution à un problème de nature ad-
par un rapport écrit, déposé et
e d'administration publique et

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....page ii
AVANT-PROPOS.....page iv
TABLE DES MATIERES.....page v
LISTE DES TABLEAUX.....page x
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....page xii

INTRODUCTION.....page 6

CHAPITRE UN
DEFINITION DE LA PROBLEMATIQUE.....page 6
1.1 la situation organisationnelle.....page 7
1.1.1 description de l'organisation.....page 7
1.1.2 bref historique.....page 13
1.2 formulation préliminaire de la problématique.....page 15
1.2.1 des indices.....page 15
1.2.2 la clientèle.....page 17
1.2.3 les cours et les programmes offerts.....page 24
1.2.4 le financement.....page 30
1.2.5 la mission.....page 33
1.3 importance du sujet.....page 35

CHAPITRE DEUX

CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE.....page 37

2.1 la revue de littérature dans le secteur de l'éducation permanente.....page 39

2.2 les assises théoriques.....page 48

2.2.1 un modèle d'analyse globale de l'organisation.....page 50

2.2.2 concepts et modèles pour la définition de la mission.....page 56

2.2.3 des modèles de lecture de la clientèle et du produit.....page 62

2.2.4 un modèle de planification pour un plan de développement.....page 67

2.3 justification de la méthodologie.....page 69

2.3.1 la méthodologie.....page 69

2.3.2 les limites de l'étude.....page 71

CHAPITRE TROIS

LA COLLECTE DES FAITS ET L'ANALYSE DES DONNEES.....page 72

3.1 la collecte des faits.....page 74

3.1.1 un outil de cueillette des données.....page 74

3.1.2 les étapes de la démarche.....page 75

3.2 analyse des données.....page 79

3.2.1 analyse des rencontres effectuées à l'intérieur du collège.....page 80

3.2.1.1 rencontre offerte à tous les éducateurs du collège.....page 80

3.2.1.2 rencontres de la commission pédagogique.....page 89

3.2.1.3 rencontre avec les professeurs d'informatique.....page 92

3.2.1.4 rencontre avec les professeurs de langues.....page 94

3.2.1.5 rencontres avec les professeurs de sciences humaines sur la reconnaissance des acquis de formation.....page 96

3.2.2 analyse des entrevues auprès des coordonnateurs de services d'enseignement aux adultes.....page 98

premier thème: la clientèle du service.....page 98

deuxième thème: les programmes et les cours offerts.....page 104

troisième thème: le financement.....page 108

quatrième thème: le fonctionnement du service .....page 113

cinquième thème: le corps professoral.....page 122

sixième thème: la mission du service.....page 126

septième thème: la reconnaissance des acquis de formation.....page 130

3.2.3 analyse de l'entrevue avec un responsable au service de formation aux adultes à la Direction générale de l'enseignement collégial.....page 134

3.2.4 analyse de l'entrevue avec le responsable du comité d'orientation sur la reconnaissance des acquis de formation.....page 142

CHAPITRE QUATRE

CONCEPTION DE LA SOLUTION.....page 148

4.1 la mission du service d'éducation permanente.....page 150

diagnostic.....page 150

solutions.....page 152

4.1.1 mission, buts et objectifs.....page 154

4.1.2 les axes de la mission d'une entreprise.....page 160

4.2 les trois dimensions du service d'éducation permanente du collège André-Grasset.....page 164

4.2.1 la clientèle.....page 164

diagnostic.....page 164

solutions.....page 166

4.2.2 les cours et les programmes.....page 174

diagnostic.....page 174

solutions.....page 183

4.2.3 le financement.....page 191

diagnostic.....page 191

solutions.....page 193

4.3 élaboration d'un plan de développement.....page 195

4.3.1 plan de développement.....page 197

4.3.2 implantation, revision et évaluation.....page 213

4.4 incidences de ces changements sur le collège.....page 214

4.4.1 incidences sur l'ensemble du collège.....page 215

4.4.2 incidences sur le service d'éducation permanente et sur les services.....page 217

4.4.3 le corps professoral.....page 222

4.4.4. les étudiants.....page 226

CHAPITRE CINQ

RECOMMANDATIONS.....page 228

CONCLUSION.....page 232

ANNEXES.....page 236

A. grille de discussion pour les rencontres exploratoires faites à l'intérieur du collège.....page 236

B. grille pour les entrevues semi-structurées avec les responsables de services d'éducation permanente.....page 239

C. analyse-système du service d'éducation permanente du collège André-Grasset.....page 245

REFERENCES.....page 259

BIBLIOGRAPHIE.....page 261

LISTE DES TABLEAUX

1. structure d'ensemble du collège André-Grasset.....page 9
2. organigramme des services pédagogiques.....page 11
3. nombre d'étudiants/cours pour chacune des sessions de l'éducation permanente et pour chacune des années.....page 18
4. répartition de la clientèle directement inscrite à l'éducation permanente et de la clientèle de jour qui s'inscrit à ces cours.....page 22
5. évolution des cours ouverts à l'automne et à l'hiver de 1971 à 1986.....page 26
6. évolution des cours ouverts à la session d'été de 1971 à 1986.....page 28
7. taux-horaire des professeurs 1985-1986 selon la scolarité.....page 85
8. nombre d'étudiants nécessaires pour ouvrir un cours selon la durée du cours, le taux-horaire moyen et les frais de scolarité.....page 86
9. tableau comparatif: la clientèle des services d'éducation aux adultes.....page 101
10. tableau comparatif: les cours et les programmes offerts.....page 107
11. tableau comparatif: le financement.....page 111
12. structure du service de l'enseignement aux adultes du collège Marie-Victorin.....page 116
13. tableau comparatif: le fonctionnement des services.....page 119

14. tableau comparatif: le corps professoral.....page 125

15. tableau comparatif: mission et objectifs.....page 129

16. traits du collège André-Grasset.....page 152

LISTE DES ILLUSTRATIONS

A. le système organisationnel de Kast et Rosenzweig.....page 51

B. schéma de mise en place d'objectifs.....page 58

C. les trois axes d'une mission d'entreprise.....page 60

D. le modèle de stratégie de portfolio académique.....page 63

E. matrice des opportunités de marchés/produits.....page 65

F. le processus de planification.....page 68

G. les trois axes d'une mission d'entreprise: application au service d'éducation permanente actuel.....page 161

H. les trois axes d'une mission d'entreprise: possibilités pour un plan de développement.....page 163

I. le modèle du portfolio académique appliqué à la clientèle adulte.....page 177

J. le modèle du portfolio académique appliqué à la clientèle des étudiants de l'enseignement régulier à l'éducation permanente (cours du soir et sessions d'été).....page 179

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Education des adultes, éducation permanente, deux termes largement utilisés dans notre système éducatif. La Commission d'étude sur la formation des adultes sous la présidence de madame Michèle Jean, retenait en 1982 les définitions suivantes:

> "Education des adultes: l'ensemble des processus organisés d'éducation, quels qu'en soient le contenu, le niveau et la méthode, qu'ils soient formels ou non formels, qu'ils prolongent ou remplacent l'éducation initiale dispensée dans les établissements scolaires et universitaires et sous forme d'apprentissage professionnel, grâce auxquels des personnes considérées comme adultes par la société dont elles font partie développent leurs aptitudes, enrichissent leurs connaissances, améliorent leurs qualifications techniques ou professionnelles ou leur donnent une nouvelle orientation, et font évoluer leurs attitudes ou leur comportement dans la double perspective d'un épanouissement intégral de l'homme et d'une participation à un développement socio-économique et culturel équilibré et indépendant.
> Education permanente: un projet global qui vise aussi bien à restructurer le système éducatif existant qu'à développer toutes les possibilités formatives en dehors du système éducatif; dans un tel projet, l'homme est agent de sa propre éducation par l'interaction permanente entre ses actions et sa réflexion." (Commission d'étude sur la formation des adultes 1982, p. 7)

Ces deux réalités souvent confondues dans la vie courante évoquent une remise en question de fond de l'enseignement aux adultes dans notre société.

L'éducation permanente au Québec existe depuis plus d'un siècle et elle s'est institutionnalisée entre 1966 et 1970 par la mise sur pied d'un réseau public d'éducation permanente aux niveaux secondaire, collégial et universitaire, par un financement public, et par la création d'une Direction générale de l'éducation permanente (D.G.E.P.) au sein du ministère de l'Education qui devient la Direction générale de l'éducation des adultes (D.G.E.A.) en 1973. Depuis 1984 une unité vouée à l'éducation des adultes a été mise en place à la Direction générale de l'enseignement collégial (D.G.E.C.) en remplacement de la D.G.E.A.

Au niveau collégial, la plupart des maisons d'enseignement offrent un service d'éducation permanente o[illegible]'éducation aux adultes. Le collège André-Grasset, collège privé d'enseignement général, s'insère dans cette lignée. Une tradition d'éducation permanente s'y est développée au cours des ans via des séries de conférences et des cours de culture générale. Depuis 1971-72, année suivant l'implantation du collégial sous sa forme actuelle, un service d'éducation permanente s'est progressivement formé pour répondre aux besoins de la clientèle étudiante. Quinze ans plus tard, des questions se posent et l'intérêt et la nécessité de faire le point sur ce service sont manifestes.

C'est dans ce cadre que se situe ce projet d'intervention pour lequel Monsieur André Lapré, directeur des services pédagogiques

du collège, agit comme mandataire et c'est en tant que responsable depuis deux ans du service d'éducation permanente que nous amorçons cette recherche. Le mandat de ce projet est de faire une analyse organisationnelle et administrative du service d'éducation permanente au collège André-Grasset. Plus spécifiquement, cette étude se veut d'une part, une analyse du service d'éducation permanente conduisant à une redéfinition de sa mission et à un diagnostic sur la clientèle, sur les programmes et les cours et sur le financement et d'autres part, une élaboration d'hypothèses pour un plan de développement.

A travers ce projet d'intervention, nous nous proposons d'atteindre les six objectifs suivants:

- préciser et définir la mission du service d'éducation permanente après quinze ans de fonctionnement;
- cerner les problèmes de clientèle, de produit et de financement;
- comparer le service d'éducation permanente avec des services d'éducation permanente d'autres collèges en termes de clientèle, de produit et de financement;
- identifier des hypothèses pour l'avenir de ce secteur au collège André-Grasset en termes de clientèle, de produit et de financement;
- voir la faisabilité (la possibilité de réalisation) de ces hypothèses au collège et l'impact de ces changements sur l'ensemble de l'organisation.

- faire à la direction du collège André-Grasset des recommandations pertinentes à ce sujet.

Pour atteindre ces objectifs, ce travail s'articule autour de cinq grands chapitres. Le premier aborde la définition de la problématique par la présentation de la situation organisationnelle du collège André-Grasset et de son service d'éducation permanente. Le deuxième définit le cadre conceptuel et méthodologique par une revue de littérature et propose des modèles d'analyse théoriques. Le troisième chapitre est consacré à la cueillette et à l'analyse des données recueillies auprès d'éducateurs du collège, de responsables de services d'éducation permanente de différents collèges et de gestionnaires au niveau du ministère de l'Enseignement supérieur. Le chapitre quatre porte sur la conception de la solution à partir des modèles théoriques et des données recueillies. Enfin, au chapitre des recommandations, nous formulerons des hypothèses pour le développement ultérieur du service.

CHAPITRE UN

DEFINITION DE LA PROBLEMATIQUE

DEFINITION DE LA PROBLEMATIQUE

Préalablement à l'analyse du service d'éducation permanente au collège André-Grasset, il importe d'abord de présenter l'organisation dans son ensemble puisque les orientations données à ce service sont issues du collège considéré dans sa globalité. De plus, des dates significatives ont marqué son évolution et pour être fidèle à cette dimension temporelle, nous esquisserons un bref historique.

1.1 La situation organisationnelle

1.1.1 description de l'organisation

Le collège André-Grasset est un collège d'enseignement général privé. Ancien collège classique, il dispense un enseignement de niveau collégial à sa clientèle étudiante. Les programmes de cours offerts sont ceux de sciences, de sciences humaines et de sciences de l'administration, d'arts et communication, de langues et lettres. Ces programmes d'enseignement général,

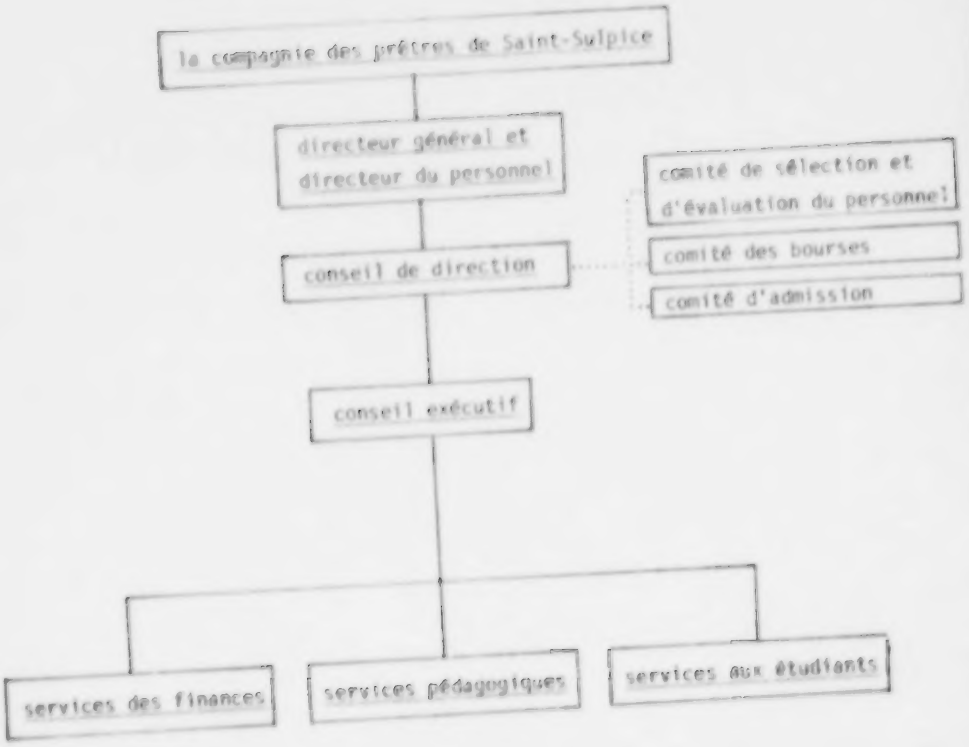
d'une durée de deux ans, conduisent à l'obtention du diplôme d'études collégiales (D.E.C.) et aux études universitaires. Le collège n'offre pas d'enseignement professionnel.

Le collège est un collège privé déclaré d'intérêt public. Il appartient à la compagnie des prêtres de Saint-Sulpice, communauté religieuse qui en assure la direction par son conseil provincial. Son mandat comme propriétaire du collège et des terrains attenants est de nommer le directeur général, le directeur des finances et les membres du conseil de direction, d'approuver les prévisions budgétaires, les structures et les grands objectifs du collège.

Précisons que le collège, de petite taille, reçoit environ neuf cent cinquante étudiants à l'enseignement régulier.

Pour répondre aux besoins de sa clientèle et aux exigences de la compagnie de Saint-Sulpice, le collège André-Grasset s'est doté de la structure organisationnelle suivante:

1. structure d'ensemble du collège André-Grasset

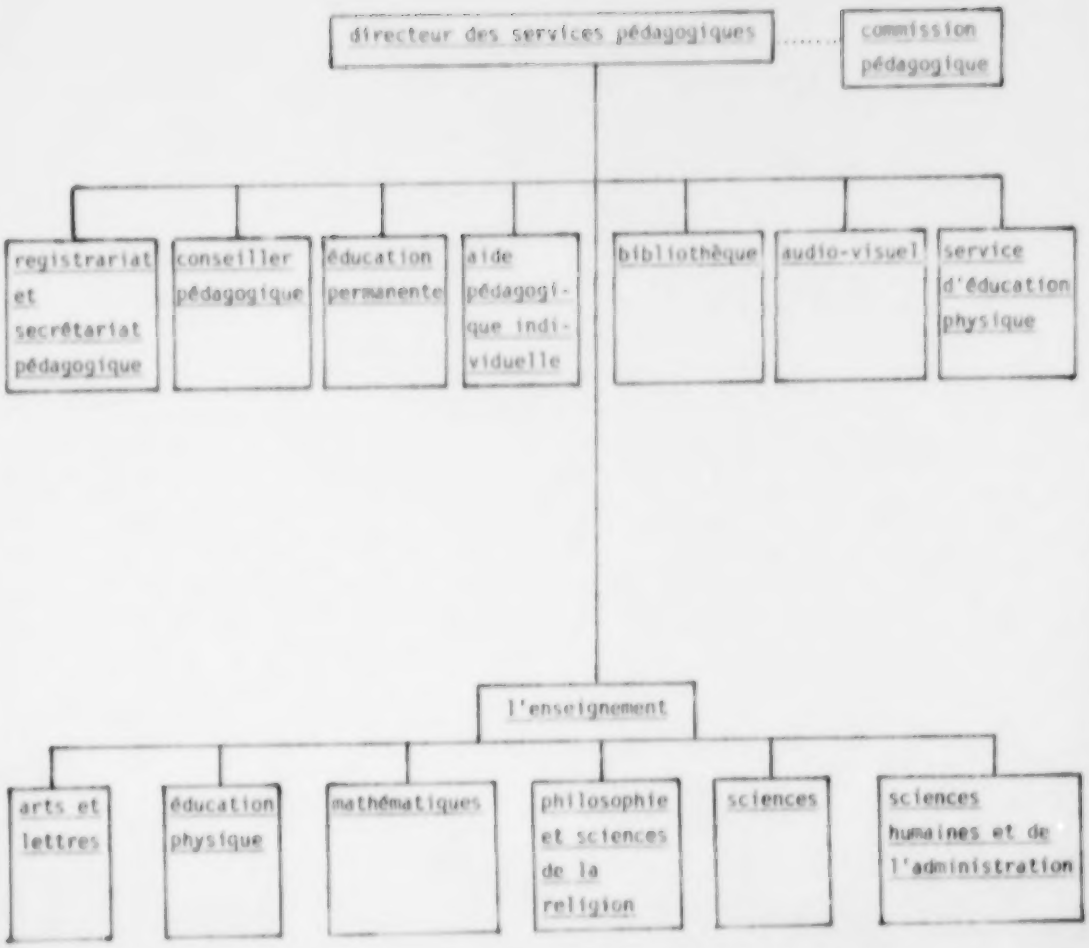


Le conseil de direction est formé du directeur général, du directeur des services pédagogiques, du directeur des services aux étudiants, du directeur des services financiers, des prêtres présents au collège, de trois laïcs élus par les éducateurs laïcs; au total, quinze membres. Ses responsabilités sont le budget, le personnel et la supervision des services.

Le conseil exécutif est formé du directeur général, du directeur des services pédagogiques, du directeur des services aux étudiants et du directeur des services financiers. Ils ont une réunion aux deux semaines et voient à la marche courante du collège.

Afin de bien situer le cadre du présent travail, il importe de présenter également la structure des services pédagogiques telle que définie par le collège.

2. organigramme des services pédagogiques



Le collège André-Grasset pour répondre à ses fins d'enseignement, d'encadrement des étudiants et de vie para-académique, fait appel à un personnel aux qualifications diverses regroupant cent quarante-trois personnes. Le corps professoral est le corps d'emploi le plus important de ce personnel. Il se répartit comme suit: quarante-huit enseignants réguliers à temps plein et vingt-sept enseignants à temps partiel ou à contrat. Le personnel cadre (sept personnes), les professionnels (douze personnes), le personnel de secrétariat et les techniciens (vingt-six personnes) ainsi que le personnel d'entretien (vingt-trois personnes) viennent compléter ce personnel.

Fait particulier au collège André-Grasset, douze prêtres de Saint-Sulpice oeuvrent au collège soit à la direction, soit dans les services ou encore dans l'enseignement. Ajoutons enfin qu'il n'y a pas de regroupement syndical au collège André-Grasset, mais trois associations "bona fide": une pour les professeurs, une pour les professionnels non-enseignants et une pour le personnel de secrétariat et les techniciens.

Le service d'éducation permanente fait partie des services pédagogiques et relève de son directeur. Ce service offre chaque année trois sessions de cours (automne - hiver - été) à environ mille quatre cents étudiants/cours. Cours du soir, cours de fins de semaine, cours du jour et cours du soir en

sessions intensives, telles sont les formes que prend l'enseignement. Les cours offerts se rapprochent de ceux offerts à l'enseignement régulier du jour. En effet, on y retrouve des cours obligatoires, des cours de concentration sciences, des cours de concentration sciences humaines et de l'administration et des cours d'arts et de lettres. La clientèle touchée par ces cours est une clientèle diversifiée qui comprend à la fois des étudiants réguliers du jour et des étudiants adultes.

Le personnel de ce service est limité à un responsable et aux enseignants (de douze à trente professeurs par session). Le soutien au service est fourni par le personnel de secrétariat, le personnel du service des finances et le personnel de soutien de l'ensemble du collège.

1.1.2 bref historique

Présenter un service, présenter un collège ne peut se faire sans la mise en place de quelques jalons historiques qui ont ponctué son évolution et donné un sens à ses choix et à ses orientations.

1927 le collège André-Grasset, collège classique

Le collège André-Grasset est ouvert depuis 1927. C'est alors un collège classique qui offre le baccalauréat ès arts d'une durée de huit ans. A partir de 1968, année où se termine l'enseignement

des collèges classiques et où apparaissent les premiers cégeps, le collège limite sa vocation pour quelques années à l'enseignement secondaire.

1970 le collège André-Grasset et le Séminaire de philosophie de Montréal

Les prêtres de Saint-Sulpice, qui sont propriétaires du collège André-Grasset et du séminaire de philosophie de Montréal, décident d'utiliser les locaux du séminaire de philosophie à d'autres fins et de déménager le séminaire de philosophie dans l'édifice du collège André-Grasset. A partir de septembre 1970, le Séminaire de philosophie qui prendra l'appellation collège André-Grasset (1973) Inc., offre aux étudiants un enseignement collégial général. Deux institutions sont donc à la source du collège André-Grasset actuel et chacune de ces institutions y a apporté des traditions, des valeurs et du personnel. Le service d'éducation permanente du collège origine de ces deux institutions. Du collège André-Grasset, il a reçu une tradition de conférences publiques et de cours de culture, et du séminaire de philosophie, un service organisé d'éducation permanente.

1966 création du service d'éducation permanente

C'est en 1966-1967 qu'est né le service d'éducation permanente au séminaire de philosophie à la suite d'une demande de la faculté des arts de l'université de Montréal. Un double rôle est alors

assigné à ce service:

- l'administration pédagogique du centre d'études intercommunautaire;
- la coordination de cours à l'intention des adultes, cours conduisant soit au baccalauréat ès arts (B.A.) des adultes, soit au diplôme d'études collégiales (D.E.C.).

En 1970 au moment du déménagement du séminaire de philosophie dans les locaux du collège André-Grasset, le service d'éducation permanente s'intègre à ce changement de lieux.

1987 vingt ans ou quinze ans après

Vingt ans après la création du service, quinze ans après sa mise en place sous sa forme actuelle, il est important de faire le point, de questionner le cheminement fait, d'analyser les forces et les faiblesses et de faire des choix d'orientations pour l'avenir. C'est dans ce contexte et dans cet esprit que se situe le présent projet d'intervention.

1.2 Formulation préliminaire de la problématique

1.2.1 des indices

Le vécu quotidien d'un service d'éducation permanente, d'un service d'enseignement évolue de façon cyclique à travers les sessions.

Toutefois, à travers la répétition des gestes apparaissent des signes, des indices d'un changement majeur de situation. Une lecture intuitive des événements au collège André-Grasset indique que progressivement différents symptômes sont apparus et qu'ils appellent une mise en lumière:

- la clientèle du service d'éducation permanente semble s'être modifiée avec le temps: moins d'adultes et de plus en plus d'étudiants réguliers du jour;
- les cours offerts ne répondent pas toujours aux besoins: certains cours populaires il y a quelques années ne s'ouvrent plus faute de clientèle;
- les données financières fragmentaires démontrent que dans l'ensemble le service fait ses frais mais on peut difficilement mesurer son coût réel et sa rentabilité;
- le service hésite à définir sa place dans la structure organisationnelle: autonomie ou intégration du service par rapport aux autres services (pédagogique, financier, du personnel...).

L'analyse du service d'éducation permanente permettra de préciser les problèmes pressentis et d'identifier des pistes de solution. Afin de limiter cette étude, trois éléments sont prioritairement retenus à savoir la clientèle du service c'est-à-dire les étudiants, le produit offert à ces étudiants c'est-à-dire les programmes et les cours et le financement de ce service. De façon indirecte, d'autres facettes du service d'éducation per-

manente seront abordées: la structure, la gestion courante et le marketing.

Pour formuler de façon plus précise la problématique du service d'éducation permanente au collège André-Grasset, un bilan de la clientèle, des programmes, des cours offerts depuis 1971, ainsi qu'une synthèse des analyses financières faites durant cette période, permettra de concrétiser chacun de ces aspects du service.

1.2.2 la clientèle

Pour définir la clientèle étudiante spécifique du service de l'éducation permanente et brosser le tableau de son évolution, nous avons utilisé les statistiques produites à chacune des sessions par le responsable du service à l'intention des services pédagogiques. Par clientèle spécifique, nous entendons les étudiants qui suivent les cours offerts par le service d'éducation permanente, ce qui exclut les étudiants admis par le biais de l'éducation permanente pour suivre un ou plusieurs cours à l'enseignement régulier du jour. Une première compilation indique le nombre d'étudiants/cours pour chacune des sessions d'automne, d'hiver et d'été et le total pour chacune des années.

3. nombre d'étudiants/cours pour chacune des sessions de l'éducation permanente et pour chacune des années

année	session automne	session hiver	total aut-hiv	session été	total annuel
1971-1972	231	200	431	397	828
1972-1973	234	239	473	436	909
1973-1974	254	260	514	399	913
1974-1975	176	168	344	412	756
1975-1976	195	211	406	446	852
1976-1977	398	355	753	454	1207
1977-1978	350	282	632	291	923
1978-1979	246	246	492	242	734
1979-1980	193	213	406	272	678
1980-1981	147	165	312	320	632
1981-1982	168	165	333	379	712
1982-1983	241	245	486	446	932
1983-1984	242	257	499	494	993
1984-1985	299	251	550	452	1002
1985-1986	293	287	580	768	1348

Aux sessions d'automne et d'hiver, sessions où s'offrent essentiellement des cours du soir, le chiffre de la clientèle est relativement stable d'une session à l'autre. L'évolution au cours des ans montre des fluctuations à la baisse en 1974-1975, 1980-1981, 1981-1982 et des remontées en 1976-1977, 1977-1978, 1984-1985, 1985-1986. A la session d'été, session où se donnent des cours intensifs de soir, des cours intensifs du jour et des cours de fins de semaine, la clientèle est nettement plus nombreuse. Celle-ci est composée en très grande majorité d'étudiants réguliers du jour qui complètent leur scolarité de D.E.C. par des cours d'été. L'évolution de cette clientèle estivale est stable au cours des premières années, puis chute de 1977 à 1980 et remonte progressivement depuis pour atteindre un chiffre record à l'été 1986. La clientèle annuelle varie entre 632 et 1348 étudiants/cours.

Des facteurs externes expliquent pour une bonne part certaines de ces fluctuations. Les trois premières années, une clientèle particulière s'inscrit aux cours des trois sessions annuelles: ce sont les étudiants du baccalauréat ès arts de l'université de Montréal qui sont autorisés à terminer leur scolarité jusqu'en 1974 pour obtenir ce diplôme. Cette possibilité génère une grande partie de la clientèle du service à cette époque. Autre facteur significatif, les cours donnés à la session d'été sont subventionnés dans les collèges publics et privés jusqu'en 1976.

La coupure de ces subventions au secteur privé provoque un déplacement de clientèle vers les collèges publics et par conséquent, une baisse de clientèle au collège André-Grasset à partir de 1977. Par ailleurs, depuis l'été 1983, suivre un cours d'été dans un collège public est devenu plus difficile. Les collèges publics de la région de Montréal donnent priorité à leurs étudiants et aux étudiants des autres collèges publics et réduisent ainsi la place pour les étudiants des collèges privés. La clientèle des sessions d'été au collège André-Grasset augmente donc progressivement depuis cette date. Enfin à l'été 1986, le gouvernement a réduit les subventions aux cours d'été dans les collèges publics qui ont dû augmenter leurs frais de scolarité et fermer certains cours ce qui explique partiellement la forte augmentation de cette session.

Quelle est la composition de cette clientèle étudiante? Aux sessions d'automne et d'hiver, la clientèle est une clientèle mixte. Parmi les étudiants des cours du soir,on retrouve des étudiants de l'enseignement régulier du jour qui complètent leur programme par un ou des cours du soir, des étudiants qui ont presque terminé leur diplôme d'études collégiales (D.E.C.), qui travaillent ou étudient à l'université et qui reviennent au collège pour un ou plusieurs cours du soir, des étudiants qui étaient en situation d'échecs multiples (trois échecs ou plus) et réadmis conditionnellement aux cours du soir, des étudiants

envoyés par d'autres collèges suivre des cours au collège André-Grasset, étudiants dits en commandite et des étudiants adultes qui viennent poursuivre des études. Pour mieux comprendre le partage de la clientèle aux cours de l'éducation permanente, nous avons dégagé les données pour voir le pourcentage d'étudiants de l'enseignement régulier du jour qui suivent des cours le soir et le pourcentage d'étudiants directement inscrits aux cours de l'éducation permanente à la session d'automne et à la session d'hiver.

4. répartition de la clientèle directement inscrite à l'éducation permanente (ed.p.) et de la clientèle de jour qui s'inscrit à ces cours (jour)

année	session d'automne					session d'hiver				
	ed.p.	%	jour	%	total	ed.p	%	jour	%	total
1971-1972	156	92.3%	13	7.7%	169	136	90.1%	15	9.9%	151
1972-1973	135	93.1%	10	6.9%	145	150	93.2%	11	6.8%	161
1973-1974	151	93.2%	11	6.8%	162	•	•	•	•	165
1974-1975	108	83.1%	22	16.9%	130	107	87.7%	15	12.3%	122
1975-1976	•	•	•	•	122	117	88.0%	16	12.0%	133
1976-1977	•	•	•	•	294	•	•	•	•	265
1977-1978	191	74.9%	64	25.1%	255	173	86.9%	26	13.1%	199
1978-1979	159	78.7%	43	22.3%	202	129	67.2%	63	32.8%	192
1979-1980	119	78.3%	33	22.7%	152	99	54.4%	83	45.6%	182
1980-1981	80	62.5%	48	37.5%	128	64	42.1%	88	57.9%	152
1981-1982	98	63.2%	57	36.8%	155	75	51.7%	70	48.3%	145
1982-1983	129	63.9%	73	36.1%	202	101	54.6%	84	45.4%	185
1983-1984	112	64.4%	94	35.6%	206	92	49.5%	94	50.5%	186
1984-1985	151	66.2%	77	33.8%	228	117	59.1%	81	40.9%	198
1985-1986	143	60.6%	93	39.4%	236	118	50.6%	115	49.4%	233

• données absentes dans les statistiques annuelles

Ce tableau nous indique clairement que la clientèle s'est modifiée avec les années. Au départ, une clientèle majoritairement composée d'étudiants inscrits par choix au service d'éducation permanente et donc d'adultes. Puis progressivement augmentation du nombre d'étudiants de l'enseignement régulier du jour qui s'inscrivent aux cours du soir. Depuis les dix dernières années, cette augmentation est plus sensible à la session d'hiver qu'à la session d'automne.

A la session d'été, session directement conçue pour aider les étudiants à compléter leur programme, la clientèle est quasi essentiellement composée d'étudiants de l'enseignement régulier. Pour la session d'été 1986 parmi les 617 étudiants inscrits, on comptait 30 étudiants adultes. Par adultes, nous entendons ici les étudiants qui ont eu un cheminement discontinu (arrêt des études pendant deux sessions ou plus). Compte tenu de toutes ces considérations, il importe donc de traiter à part les clientèles selon les sessions d'automne et d'hiver ou d'été.

Ces premiers bilans sur la clientèle étudiante suscitent des interrogations. La clientèle du service d'éducation permanente à chacune des sessions et au total est-elle suffisante? Qu'est-ce qui a amené l'augmentation du nombre d'étudiants de l'enseignement régulier dans les cours du soir et la diminution de ceux

qui s'inscrivent uniquement le soir? Le mélange des étudiants c'est-à-dire la clientèle hétérogène est-il satisfaisant tant pour les étudiants du jour qui suivent des cours le soir que pour les étudiants jeunes ou adultes qui ne s'inscrivent qu'aux cours du soir? La présence d'étudiants en difficulté, réadmis à l'éducation permanente, a quelle incidence sur l'ensemble de la clientèle? Qu'est-ce qui caractérise la clientèle d'automne et d'hiver par rapport à celle de l'été?

1.2.3 les cours et les programmes offerts

Les cours et les programmes offerts par le service d'éducation permanente à chacune des sessions sont publicisés par un dépliant distribué au collège ou envoyé par la poste à ceux qui en font la demande et par des annonces dans les journaux. Nous avons utilisé ces dépliants, les listes d'étudiants, les listes de personnel et les horaires pour faire le portrait de ce produit "cours et programmes" que le service d'éducation permanente a offert à sa clientèle au cours des quinze années. Pour rendre fidèle à la réalité la lecture du produit, nous avons retenu les cours qui se sont effectivement donné à chacune des sessions et non tous les cours annoncés avant le début des sessions. Les clientèles des sessions d'automne et d'hiver étant différentes des clientèles des sessions d'été, nous avons séparé les données en deux tableaux. Les cours sont regroupés selon la classification

suivante: les cours obligatoires, les cours de sciences, les cours de mathématiques, les cours de sciences humaines et de l'administration, les cours d'art et enfin les cours de langues et lettres.

5. Évolution des cours ouverts à l'automne (A) et à l'hiver (H) de 1971 à 1986

session	cours obl.		sc.	math		sc.humaines									art				lettres				t
	fra	phi	bio	mat	inf	ant	éco	géo	his	pol	psy	soc	sre		art	cin	civ	lar	ang	esp	ang		
A-71	1	2	1						1	1	1	1	1		1			1		1			12
H-72	1	2	1						1	1	1	1	1					1		1			11
A-72	1	2					1		1		1	2			1	1		1		1			12
H-73	1	3					1		1		1	2			1	1		1		1			13
A-73	2	2					1				1	1	1		2	1				2			13
H-74	2	2					1				1	1	1		3	1				2			14
A-74	2	2				1				1		1							1	2			11
H-75	1	2				1				1		1							1	2			10
A-75	3	1				1			1		1	1			1			1		2			12
H-76	3	2							1		1	1			1			1		2			12
A-76	4	3		1					1	1	1	1	1		1			1	1	3			19
H-77	2	2		1		1			1	1	1	1	1		1			1		4			17
A-77	4	3				1				1		1	1		2			1		5			19
H-78	2	2		1		1				1	1	1	1		2			1		2			15
A-78	2	3								1		1			1			1		4	1		14
H-79	2	2		1		1			1	1		1			1			1		3			14
A-79	3	2				1						1			1			1		3			12
H-80	2	2		1					1	1			1		1			1		2			12
A-80	3	3				1									1					3			11
H-81	2	1		1		1			1		1				1					2			10
A-81	2	1				1				1					1					4			10
H-82	2	1		1						1			1							1			9
A-82	2	2		2		1			1	1								1	1	4			15
H-83	2	2		1					1	1	1	1						1		3			13
A-83	2	2		2	2					1	1							1	1	3	1		16
H-84	2	2		1	1		1	1	1	1		1							1	2			13
A-84	2	1		2	1		1	1	1				1				1		1	3			15
H-85	1	2		2	1			1		1	1	1							1	4			15
A-85	2	2		3				1	1	1	1	1			1				2	2			16
H-86	2	2		1		1		1	1		1	2	1							3			15
t	62	60	2	21	5	12	7	18	20	16	24	14	1		24	4	1	19	10	78	2		400

Aux sessions d'automne et d'hiver, le nombre de cours du soir dispensés les lundis, mardis, mercredis et jeudis soirs varie entre neuf et dix-neuf cours par session. De façon régulière, les cours de français et de philosophie, obligatoires au collégial, sont ouverts. Les cours de sciences sont quasi absents de la programmation. Depuis une dizaine d'années, les cours de mathématiques s'offrent de façon constante. L'informatique a fait une percée mais demeure fragile. Le programme de cours qui attire le plus est celui des sciences humaines et de l'administration. Les cours varient (anthropologie, économique, géographie, histoire, politique, psychologie, sociologie, sciences de la religion) mais l'intérêt est manifeste et constant. L'enseignement des arts (arts plastiques, cinéma, histoire de l'art) a été important pendant les dix premières années mais a nettement diminué depuis 1980-1981. Enfin au chapitre des langues, l'enseignement de l'espagnol attire une clientèle nombreuse alors que les cours de littérature française et d'anglais semblent en position plus fragile.

Notons que tous ces cours relèvent des programmes de l'enseignement régulier conduisant au diplôme d'études collégiales (D.E.C.) et préparant aux études universitaires. Ils sont donc crédités. Plusieurs de ces cours sont les mêmes que ceux offerts le jour mais ils sont généralement offerts en alternance de session c'est-à-dire qu'un cours offert à l'automne le jour sera offert à l'hiver le soir.

6. Évolution des cours ouverts à la session d'été (E) de 1971 à 1986

	cours obl.	sciences						mat		sc.humaines						art					lettres		t
	fra	pol	ast	bio	chi	phy	mat	inf	ast	éco	géo	his	pol	psy	soc	sre	art	cin	civ	har	ang	esp	fra	t
E-72	3	2		1			3		1			1			2	1	1	1	1	1				18
E-73	4	3		2	1		2		2			2	2		2	2			2	2	2				28
E-74	4	4					5		2			2			2									3	22
E-75	5	4					3		1				2	1		1						1		1	23
E-76	3	4					9		1	1	1	1			1							1		2	24
E-77	3	3					10			1	1	1	1	3	1							2		1	27
E-78	3	1					4				1		1	2	1							1	1		15
E-79	2	1					4	1	1		1			2									2		14
E-80	1						5		1	1		1		2									1		12
E-81	1	1	2				4				1	1		5	1								1		17
E-82	2	2	1				5		1	1	1			3									2		19
E-83	1	2	1				6	1		1	1	1	1	4								1	2		22
E-84	1	3	1			1	7	1		1	1	1	1	5									2	1	26
E-85	2		2			2	6	2		1		1	1	4									1	1	24
E-86	3	2	2	1	1	2	7	2		1	1	1	1	5									1		30
t	38	32	9	4	2	5	85	7	10	8	14	12	7	42	7	1	1	3	3	8	1	11	9	421

Les cours d'été dont le nombre varie entre douze et trente par session, prennent des formes multiples: cours du soir, cours du jour et cours de fins de semaine, tous en session intensive de mai et juin. S'adressant directement à la clientèle de l'enseignement régulier du jour du collège ou d'autres collèges, ils diffèrent des cours des sessions d'automne et d'hiver. Les cours obligatoires de français et de philosophie sont offerts régulièrement mais attirent une clientèle moins large que pendant l'année scolaire. Les cours de sciences, particulièrement en physique et astronomie répondent depuis quelques années à une demande. Quant aux cours de mathématiques, ils sont de loin plus nombreux à l'été; ils permettent généralement un rattrapage des échecs des sessions régulières. Les cours de sciences humaines demeurent un attrait surtout les cours de psychologie qui se donnent en deux fins de semaine intensives. Enfin en arts et lettres, quelques cours se donnent de façon irrégulière.

Pour compléter ce panorama des cours offerts, il faut mentionner deux expériences qui ont été tentées dans le but de trouver de nouvelles clientèles. Une première a été de créer une session spéciale de cours de langue française comme langue seconde à partir de 1976. Expérience stimulante qui a permis une préparation d'un nouveau programme, une recherche de nouvelles clientèles anglophones mais qui n'a pas suscité l'intérêt prévu. La deuxième expérience a été de concevoir des stages pratiques en

informatique soit l'utilisation du I.B.M. PC, le traitement de textes, la comptabilité informatisée. Sessions d'une fin de semaine (15 heures) non créditées qui ont attiré des étudiants pendant trois sessions. Les besoins d'acquisition de matériel informatique et la diminution de la demande ont suspendu temporairement ces stages.

Le portrait des cours et des programmes du service d'éducation permanente suscite des questions. Doit-on offrir à l'éducation permanente que des cours crédités ou doit-on explorer des formules de cours non-crédités plus adaptés à des besoins particuliers d'une clientèle plus adulte? Quels porgrammes doit-on exploiter davantage: sciences humaines, sciences administratives, arts, langues? Quelles formules devrait-on expérimenter et mettre de l'avant (sessions intensives, cours de fins de semaine...)? Quels programmes doivent être retenus à la session d'été?

1.2.4 le financement

Le financement du service d'éducation permanente se particularise par son intégration au financement général des services pédagogiques et par la clientèle double c'est-à-dire composée à la fois d'étudiants de l'enseignement régulier et d'étudiants adultes du soir. Les étudiants de l'enseignement régulier paient une

scolarité annuelle d'environ 1200$ et le collège reçoit des subventions pour eux. Les étudiants du soir paient des frais de scolarité pour chacun des cours suivis.

Au chapitre des revenus se retrouvent les subventions, les frais d'inscription, les frais d'admission et les frais de scolarité. Au chapitre des dépenses, les salaires du responsable et des professeurs, la publicité et les frais de service (bibliothèque, cafétéria, entretien...).

Depuis 1971, trois rapports financiers ont été produits pour répondre aux interrogations sur le service et ils ont permis de dresser une image globale sur son financement. En février 1973, un premier bilan financier signé par le directeur des services pédagogiques fait le point sur les deux premières années de fonctionnement du service et indique un excédent des revenus sur les dépenses de 13,175.37$ pour des revenus de 67,134.50$ en 1971-1972, et de 13,067.64$ pour des revenus de 42,511.63$ aux sessions d'automne et d'hiver 1972-1973. C'est l'époque où l'éducation permanente rejoint essentiellement une clientèle adulte du baccalauréat ès arts, où les subventions accordées pour les étudiants inscrits à temps plein dans un collège privé sont de l'ordre de 80% du secteur public, où enfin, les cours de la session d'été sont subventionnés.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

En octobre 1977, un deuxième rapport financier signé du directeur des services pédagogiques fait le point sur la clientèle des années 1975-1976, 1976-1977 et de l'automne 1977 et le bilan de l'année 1976-1977. On y fait remarquer un phénomène nouveau, celui des étudiants de l'enseignement régulier du jour qui complètent leur scolarité par un ou plusieurs cours le soir. Ce phénomène a un impact sur l'organisation et le financement des cours du soir. L'analyse de cette nouvelle situation amène le service à prévoir un mode d'imputation des revenus de l'enseignement régulier à l'éducation permanente à partir des octrois reçus pour les étudiants à temps plein, de la valeur locative, des frais de scolarité et d'inscription de l'enseignement du jour. Au bilan 1976-1977, l'excédent des revenus ainsi calculés sur les dépenses est de 6,243.44 pour des revenus totaux de 113,256.95$.

Enfin en septembre 1983 un troisième bilan financier par le registraire fait le point sur l'année 1982-1983 et après calcul des imputations des étudiants de l'enseignement régulier du jour aux cours du soir, le surplus est de 5,997.45$ pour des revenus d'ensemble de 135,078.45$

Ces trois bilans permettent de constater que le service d'éducation permanente dans l'ensemble couvre ses frais. Pas plus que l'ensemble du collège, il n'est rentable au sens commercial

du terme. Toutefois des questions se posent. L'autofinancement du service se faisant en bonne partie grâce au mélange des clientèles, le service pourrait-il couvrir ses frais avec des clientèles distinctes dans les classes? Ce service peut-il devenir plus rentable et aider à équilibrer le budget? Si oui comment? Avec quels choix? Le service d'éducation permanente peut-il être envisagé comme une source de revenus additionnels pour le collège? Peut-on fonder le service d'éducation permanente sur un tel objectif?

Clientèle, produits offerts et financement nous amènent à faire le point sur la mission, la raison d'être de ce service.

1.2.5 La mission

La mission de départ du service d'éducation permanente du collège André-Grasset était, selon les quelques rapports dont nous disposons sur le service, d'offrir des cours à l'intention des adultes, de faire bénéficier la population adulte de la région des ressources en personnel et en matériel du collège, de tirer le maximum des investissements consentis par la compagnie de Saint-Sulpice et par le ministère de l'Éducation, d'assurer au collège un rayonnement culturel et d'amener bon nombre d'étudiants à l'enseignement régulier.

Progressivement à partir de 1976 cette mission s'est élargie. Le service d'Éducation permanente a répondu à des besoins pour les étudiants de l'enseignement régulier: ouvrir le soir des cours qui ne pouvaient s'ouvrir le jour à cause du nombre réduit d'étudiants, offrir des cours d'appoint de français et de mathématiques, élargir l'éventail des cours du jour par une gamme différente de cours le soir. Cette modification à la mission originale a permis une souplesse pour l'organisation d'ensemble de l'enseignement au collège. En termes de clientèle, le pourcentage d'adultes a progressivement diminué et le pourcentage d'étudiants du jour augmenté.

Au terme de ces quinze ans, la mission première du service tient quelle place dans l'organisation du service? La deuxième mission qui est apparue a-t-elle pris le pas sur la première? Il importe d'éclairer ces deux tendances du service, de mesurer l'atteinte des objectifs poursuivis, l'efficacité et l'efficience du service tant pour les adultes que pour les étudiants de l'enseignement régulier, d'analyser les choix faits au cours des ans et de dégager des tendances. Le service d'éducation permanente peut-il et doit-il être à la fois un service remorque de l'enseignement du jour et un service destiné à une clientèle adulte? Peut-on distinguer deux missions par rapport à deux clientèles-cibles? Tels sont les éléments

de la problématique du servi
l'objet du présent travail.

1.1 Importance du sujet

Le projet d'intervention s'
une analyse de l'ens
qui enseignent aux cours de
sur la clientèle étudiante,
service, l'association des
attentes quant aux choix de
De plus, dans la perspecti
collège dans un avenir rap
viendra remplacer la compo
direction générale du col
autonomie financière. Le
nancement général du coll
tion permanente serait un
est à vérifier. Enfin le
en collaboration avec le
gramme de reconnaissance
collèges publics et priv
naissance des acquis dan

s d'éducation permanente qui font

nscrit dans un temps propice pour
s quelques années, les professeurs
l'éducation permanente s'interrogent
les éducateurs, les responsables de
professeurs expriment également des
cours et aux expériences à tenter
ve d'un changement de structure du
proché, à savoir qu'une corporation
gnie de Saint-Sulpice pour assumer la
ège, celui-ci doit s'orienter vers une
ns ce contexte, une analyse sur le fi-
ge a indiqué que pour plusieurs l'éduca-
e source de financement. L'hypothèse
ministère de l'enseignement supérieur
fédération des cégeps amorce un pro-
des acquis de formation et invite les
es à implanter cette démarche de recon-
s les services d'éducation permanente.

Il importe de savoir quelle incidence peut avoir ce programme dans le cadre du collège.

Pour la direction du collège, pour les responsables des services pédagogiques, pour les enseignants, cette étude sera d'une part une première analyse systématique du service d'éducation permanente permettant un éclairage plus juste de ce secteur et d'autre part, l'élaboration d'un plan de développement fonctionnel pour des décisions ultérieures.

CHAPITRE DEUX

CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

> "Les théories sont des filets tendus pour capturer ce que nous appelons "le monde", pour le rationaliser, l'expliquer et le maîtriser." K. Popper (Miller 1985, p. 22)

Cette phrase, tirée du livre de Robert Miller La direction des entreprises, concepts et applications, situe l'objet de ce deuxième chapitre. Après avoir abordé la problématique de ce projet d'intervention de façon globale et particulièrement intuitive, il importe de trouver des modèles théoriques, des concepts, des outils d'analyse pour affiner le diagnostic de départ, chercher l'information pertinente et l'interpréter adéquatement, élaborer des solutions efficaces et prévoir un plan d'action réaliste.

Ce chapitre se divise en trois parties. Dans une première partie, une revue de littérature dans le secteur de l'enseignement nous permettra de présenter différents écrits significatifs et de dégager des concepts-clés pour une analyse d'un service d'éducation permanente. Une deuxième partie nous amènera à poser les assises théoriques de notre recherche. A partir de lectures en administration et en gestion de l'enseignement, nous avons

choisi différents modèles théoriques qui supporteront notre démarche. Enfin en dernier lieu, nous présenterons la justification méthodologique de ce travail et les limites du sujet.

2.1 La revue de littérature dans le secteur de l'éducation permanente

L'éducation permanente qui est le point de départ de notre recherche, l'objet de notre préoccupation et le lieu d'application des concepts et modèles théoriques qui seront élaborés dans ce chapitre, a suscité de nombreuses études et plusieurs écrits. Pour situer brièvement la problématique de l'éducation permanente dans le contexte actuel du Québec et pour dégager les concepts qui nous seront utiles pour la suite de notre démarche, quelques ouvrages ont été retenus.

La Commission d'étude sur la formation des adultes créée en 1980 sous la présidence de Madame Michèle Jean a déposé et publié son rapport en 1982: Apprendre: une action volontaire et responsable énoncé d'une politique globale de l'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente. Ce rapport tisse la toile de fond du vécu et des préoccupations actuelles sur l'éducation permanente. Nous avons particulièrement retenu trois éléments.

Le premier est celui "d'éducation permanente". Pour la commission Jean, l'éducation aux adultes s'insère dans un projet global où l'éducation, loin de se limiter à la période de scolarité, doit s'élargir à toutes les dimensions de l'existence, doit s'étendre à toutes les compétences, à tous les domaines du savoir, pouvoir s'acquérir par des moyens divers et favoriser toutes les formes de développement de la personnalité. Parler d'éducation aux adultes dans une perspective d'éducation permanente signifie enlever les cloisons entre les temps pour apprendre et les temps pour travailler, entre les lieux de formation et les lieux de vie, de travail et de loisirs, entre les types de formation, les spécialisations et les professions. Le deuxième élément est celui de "la clientèle" des services aux adultes. La clientèle de l'éducation des adultes des années 80 est multiple et les besoins sont nombreux: d'une part, les besoins de nouvelles clientèles telles que les femmes qui désirent retourner au travail, les jeunes travailleurs qui doivent s'adapter à de nouvelles technologies et à de nouvelles industries, et d'autre part, les besoins des clientèles traditionnellement défavorisées par rapport à la formation. Les priorités de formation incluent la formation initiale adéquate, le recyclage et également le relèvement des compétences. Parmi les clientèles-cibles qui doivent en priorité être servies, nous retenons surtout celle des jeunes adultes, des pré-retraités et retraités, et des femmes. Enfin, la troisième

dimension de ce rapport qui nous intéresse directement est celle de la "transformation de l'image et des pratiques pédagogiques en éducation des adultes". Pour répondre aux besoins des adultes d'aujourd'hui, il faut modifier les approches traditionnelles. Les approches pédagogiques appliquées en éducation des adultes doivent tenir compte de l'expérience, du vécu, de la situation et de la capacité d'autodéveloppement des adultes. Les pratiques pédagogiques doivent se transformer dans le sens du décloisonnement des formations, de l'ouverture à l'expérience des adultes, de l'alternance entre la théorie et la pratique et d'une conscience des finalités sociales, économiques et culturelles de l'éducation. Pour transformer les pratiques pédagogiques, la Commission suggère de former dans les collèges des noyaux d'éducateurs d'adultes permanents . Ces trois dimensions du rapport de la Commission Jean donnent des jalons pertinents pour notre étude.

En 1984, suite au rapport de la Commission Jean, le gouvernement du Québec élaborait Un projet d'éducation permanente, un énoncé d'orientation et un plan d'action en éducation des adultes. De cet énoncé de politique qui complète le Règlement sur le régime pédagogique du collégial adopté le 1er juillet 1984, trois notions sont à retenir. La première est celle de "l'abolition de la distinction jeune/adulte". Cette disparition marque l'ouverture de l'ensemble du collège, service d'enseignement

régulier et service d'enseignement aux adultes, à tous les étudiants sans distinction d'âge. Le régime pédagogique favorise la promotion de l'éducation des adultes et l'intégration véritable des adultes dans un processus d'éducation permanente tout en tenant compte de leur spécificité. Cette notion permet de définir la clientèle du service d'éducation permanente de façon plus large. La deuxième notion est celle des "différents programmes" que l'on peut offrir spécifiquement aux adultes:

- l'attestation d'études collégiales (A.E.C.) est un programme d'établissement qui consacre la formation sur mesure;
- le certificat d'études collégiales (C.E.C.) permet au collège de choisir au sein des disciplines d'études collégiales, des cours de spécialisation ou de concentration pour répondre à des intérêts ou des besoins particuliers de formation;
- le diplôme d'études collégiales (D.E.C.) sans mention permet l'intégration des activités d'apprentissage variées qui caractérisent souvent le développement des adultes.

Les activités suivies dans le cadre des attestations d'études collégiales (A.E.C.) et des certificats d'études collégiales (C.E.C.) peuvent être comptabilisées sous forme d'équivalence dans le cadre des programmes plus longs: les diplômes d'études collégiales (D.E.C.). Enfin, troisième notion, il y a ouverture à "la reconnaissance (en termes d'unités et de cours) d'acquis extra-scolaires". Ces définitions de la clientèle et des programmes de cours

pour l'enseignement aux adultes clarifient les options de développement possibles et nous fourniront des outils pour nos choix ultérieurs.

Des textes et comptes rendus de comités et de colloques ont fourni des informations complémentaires. Nous avons surtout utilisé le rapport du comité sur l'éducation des adultes à la Fédération des cégeps intitulé la formation des adultes, une contribution du cégep au développement de son milieu. Ce rapport présente des données d'ensemble et des hypothèses de développement sur trois aspects qui nous préoccupent: la clientèle, la formation et les services. Sur la clientèle, ce rapport affirme la spécificité de l'adulte: des caractéristiques et des besoins psychologiques particuliers, un rythme et un style d'apprentissage, la nécessité de conditions particulières et de services différenciés. Il importe dans la définition d'un service aux adultes d'identifier les clientèles-cibles (femmes, jeunes, adultes cherchant des préalables universitaires...), d'établir le diagnostic des besoins, de pointer des priorités locales et d'élaborer certains programmes. Sur la formation, le rapport clarifie d'abord le terme "formation" qui désigne "le développement systématique des connaissances, aptitudes et compétences" (Fédération des cégeps 1984, p. 29) pour la clientèle adulte. Le rapport mentionne les types de formation possibles: formation professionnelle reliée à l'emploi, formation communautaire

reliée à l'insertion des individus dans la société et les activités culturelles. 75% de tous les cours aux adultes sont en formation professionnelle ainsi définie: "enseignement qui vise à donner ou à augmenter les qualifications nécessaires à l'exercice d'une profession" (fédération des cégeps 1984, p. 30). La formation professionnelle créditable offre une formation large et augmente la mobilité de l'adulte dans le marché de l'emploi. La formation non-créditable est plus pointue et correspond à des tâches spécifiques. Les cours généraux de type pré-universitaires sont choisis par trois types de clientèles: celle qui se destine à des études universitaires pour une une formation terminale, celle qui se destine à des études universitaires pour un enrichissement personnel et les adultes qui suivent des cours pour un épanouissement personnel. La formation communautaire s'adresse à des personnes préalablement regroupées autour d'objectifs communs. Les activités culturelles s'adressent à des clientèles très diversifiées. Sur les services, il est intéressant de voir que les services auxiliaires à l'enseignement (registariat, audio-visuel, bibliothèque, services administratifs, imprimerie, information et publicité...) sont intégrés et indifférenciés pour les adultes et pour l'enseignement régulier; par contre, les services d'encadrement pédagogique sont différenciés et réservés aux adultes. Le corps professoral provenant soit de l'enseignement

régulier soit de charges de cours, va chercher un perfectionnement pour l'enseignement aux adultes et développe une expertise pédagogique nouvelle axée sur le respect des rythmes d'apprentissage et sur l'adaptation à des situations différentes propres aux adultes. Il importe de développer une certaine stabilité des formateurs et de prévoir un regroupement dans un modèle indépendant des départements de l'enseignement régulier. L'analyse de ces paramètres dans les cégeps par un comité de la Fédération des cégeps permet d'avoir des points de référence et des pistes de possibilités.

Le compte rendu d'un colloque Enseigner, et enseigner aux adultes, tenu en juin 1984 au collège Marie-Victorin vient confirmer les tendances des documents déjà mentionnés. Il identifie trois concepts que nous avons particulièrement retenus comme axes de développement:

- une orientation vers la reconnaissance des acquis de l'étudiant adulte;
- le service de l'enseignement aux adultes au niveau collégial lequel est une organisation intégrée au niveau de la structure administrative et différenciée au niveau des services de formation et de support c'est-à-dire au niveau de la reconnaissance des besoins spécifiques aux étudiants adultes et des réponses qu'on doit leur apporter;

- la mise en place d'une pédagogie particulière à l'adulte: l'adaptation à la clientèle est primordiale; elle amène à tenir compte de l'hétérogénéité des besoins, des acquis, des buts de formation et des conditions de vie des adultes qui s'engagent dans une formation.

Ce colloque vient confirmer les options de la commission Jean et de la Fédération des cégeps et confirmer les éléments-clés de notre réflexion.

Depuis 1985, la reconnaissance des acquis expérientiels a été une priorité gouvernementale. Des colloques, des ateliers de formation, des expérimentations ont eu lieu; des revues, des textes et des volumes ont été publiés. De l'abondante documentation issue de ces temps d'information, nous avons mis la priorité sur les écrits suivants: La reconnaissance des acquis de formation, actes du symposium tenu à l'université de Sherbrooke en mai 1984, la revue Prospective d'octobre 1984, le rapport de mission La reconnaissance des acquis de formation selon certains organismes américains fait par Robert Isabelle en 1984 et l'allocution de Morris T. Keaton La reconnaissance des acquis hier, aujourd'hui et demain prononcée lors du colloque organisé par le comité d'orientation en reconnaissance des acquis de formation en juin 1986. De ces écrits se dégagent deux notions importantes: celle de reconnaissance par des crédits pour l'étudiant

adultes des acquis qu'il a faits dans d'autres lieux que ceux de la formation scolaire pour ainsi l'amener à poursuivre son cheminement; et celle d'une nouvelle façon de voir l'acte d'enseigner; pour l'étudiant, il s'agit d'une voie parmi d'autres d'acquérir des connaissances et de développer des habiletés. Deux perspectives nouvelles tant pour l'adulte qui vient apprendre que pour l'institution habituée à être le lieu du savoir et de l'acquisition des connaissances. L'ensemble des réflexions sur les acquis de formation mettent constamment en lumière ces deux notions qu'à notre tour nous allons appliquer dans le contexte du collège André-Grasset.

Cette revue de littérature sur l'éducation des adultes nous a permis de préciser dix concepts essentiels à notre recherche:

- le concept d'éducation permanente;
- le concept de clientèles-cibles à privilégier dans notre démarche;
- le concept d'adaptation d'un service à la clientèle adulte à savoir la transformation des pratiques;
- le concept d'étudiants adultes, étudiants qui ont un cheminement scolaire discontinu;
- le concept de reconnaissance de la formation: A.E.C., C.E.C., D.E.C. avec ou sans mention;

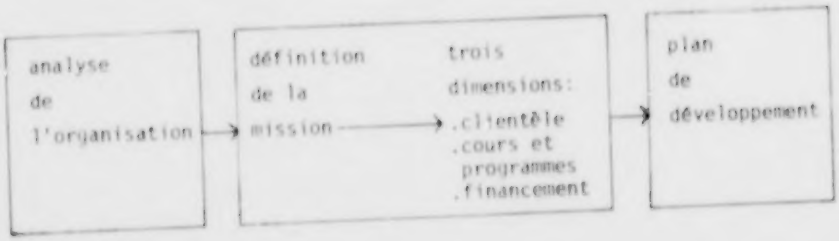
- le concept de reconnaissance des acquis de formation;
- le concept de formation des adultes et non d'éducation;
- les types de formation pour les adultes: formation créditée/ non-créditée, formation professionnelle;
- les concepts d'intégration et de différenciation d'un service d'éducation aux adultes dans l'ensemble d'un collège;
- le concept d'enseignant aux adultes avec une formation et une approche adaptée à cette clientèle et l'importance d'une équipe, d'un noyau d'enseignants pour les adultes.

Posons maintenant les assises théoriques dans lesquelles s'incarneront ces concepts.

2.2 les assises théoriques

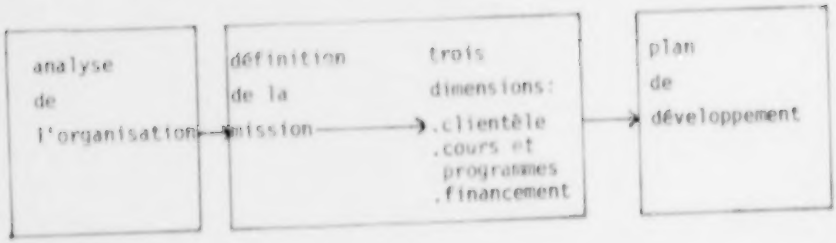
Pour faire l'analyse du service d'éducation permanente du collège André-Grasset après quinze ans d'existence, pour poser un diagnostic sur la mission, la clientèle, le produit et le financement de ce service, et pour élaborer un plan de développement, nous avons fait une revue de littérature sur l'administration en général, sur l'administration publique et sur la gestion de l'enseignement et des services d'enseignement. De la recherche documentaire a surgi une grande quantité d'idées, de possibles analyses, de concepts et de modèles théoriques. Choisir, sélectionner les

concepts adaptés à la situation à étudier est à la fois difficile et fascinant car les perspectives sont multiples et les outils à imaginer et à mettre en action sont variés. Pour demeurer dans un cadre réaliste et pour mener à terme ce cheminement, nous avons d'abord structuré la démarche d'analyse de ce projet d'intervention à partir de la définition de la problématique:



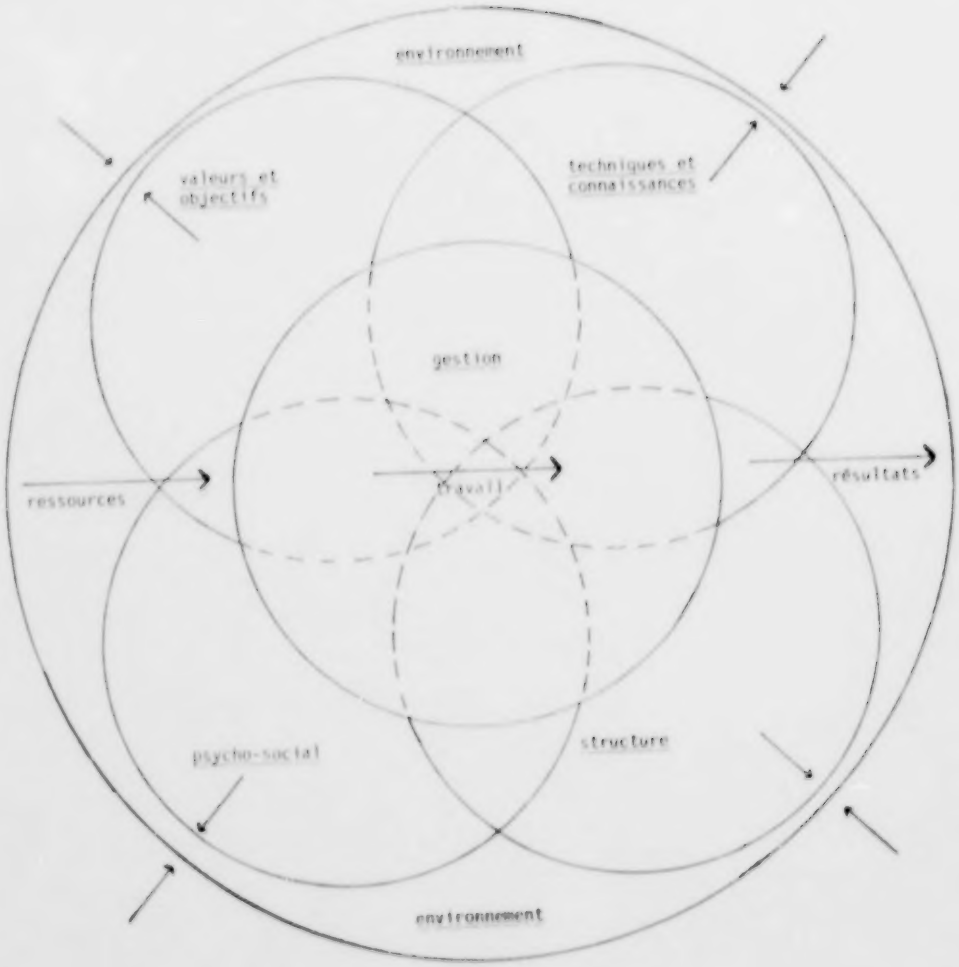
Puis nous avons retenu sept modèles théoriques en fonction des besoins identifiés: le modèle d'analyse globale de l'organisation de Kast et Rosenzweig, trois modèles pour la définition de la mission et des objectifs d'une organisation, deux modèles de lecture de clientèle et de produit celui du portfolio académique et celui de l'expansion produits/marchés et enfin, un modèle de planification pour un plan de développement celui de G. Steiner.

2.2.1 un modèle d'analyse globale de l'organisation



modèle d'analyse globale de l'organisation de Kast et Rosenzweig

En théorie du management, l'ouvrage de Kast et Rosenzweig, Organization and management, a system and contingency approach nous fournit un modèle d'approche d'une organisation. L'approche-système permet d'avoir une compréhension globale de l'organisation, de lire l'organisation sous plusieurs facettes comme un ensemble d'éléments interreliés. De plus, Kast et Rosenzweig ont une approche situationnelle qui tient compte d'une situation organisationnelle particulière et concrète. De ce livre, nous avons retenu un modèle global de lecture pour l'analyse du service d'éducation permanente au collège André-Grasset.



A. le système organisationnel de Kast et Rosenzweig
(Kast et Rosenzweig 1979, adaptation Adrien Payette 1980)

Dans le modèle de l'analyse-système, l'organisation est considérée comme un système ouvert en continuelle interaction avec l'environnement dans lequel il se situe. L'environnement des organisations est à la fois général et spécifique. Général quand on parle de la culture, de la technologie, des systèmes éducatif politique et légal, de l'entourage démographique, sociologique et ethnique. Spécifique quand on précise ce qui a un impact dans la prise de décision et dans le processus même de l'organisation. Un système est un ensemble d'élément interdépendants et en interaction constante, agencés selon un ordre et en fonction d'un but à atteindre.

L'environnement est le supra-système qui fournit à l'organisation des ressources humaines, matérielles, financières (les intrants) que l'organisation reçoit et transforme (le travail) pour répondre à des besoins et conduire à un résultat recherché (les extrants). L'organisation est dans un processus continuel d'échanges avec l'environnement: impact de l'environnement (la rétroaction) et impact sur l'environnement (l'influence). Les frontières entre l'environnement et l'organisation permettent de sélectionner ce qui pénètre dans l'organisation.

L'organisation elle-même se divise en cinq sous-systèmes: le sous-système valeurs et objectifs, le sous-système techniques

et connaissances, le sous-système structure, le sous-système psycho-social et le sous-système gestion.

Le sous-système des valeurs et des objectifs est celui qui détermine la mission, la raison d'être de l'organisation. Les valeurs qui sous-tendent la définition des buts et la prise de décision sont fondamentales. Elles reflètent les valeurs des individus, des groupes, de l'organisation elle-même et celle de son environnement spécifique ainsi que les valeurs culturelles de la société. Les objectifs poursuivis sont multiples, pas toujours explicitement définis et en perpétuel changement. Il importe de savoir les définir et mesurer le degré d'atteinte de ces objectifs.

Le sous-système techniques et connaissances est l'ensemble des connaissances nécessaires à la réalisation des objectifs poursuivis. Ce sont les procédés, les méthodes, les moyens utilisés dans l'organisation et déterminés par les besoins. Par techniques, on entend les connaissances et les spécialités nécessaires, le matériel, les ressources de même que l'information qui sous-tendent l'activité de l'organisation et ses opérations.

Le sous-système structure met en place le cadre global de l'organisation et de ses composantes. La structure se définit à partir de la division de la tâche, du travail en sous-tâches ou en unités et de la coordination de ces sous-tâches. La structure de l'organisation est à la fois formelle quand on fait référence à la structure officielle et informelle lorsque l'on met davantage l'accent sur les actions spontanées. Les concepts rattachés à ce sous-système sont ceux d'autorité, de responsabilité, de division du travail, de contrôle. Ajoutons que l'organisation peut se lire selon le type de travail effectué: le niveau opérationnel (réalisation du travail), le niveau de la coordination (agencement du travail) et le niveau de la stratégie (relation avec l'environnement et orientation globale).

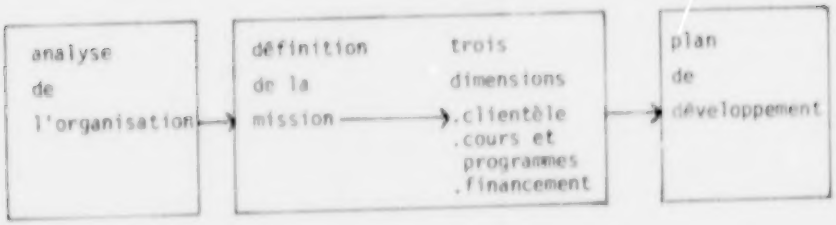
Le sous-système psycho-social met l'accent sur l'organisation considérée comme un ensemble de personnes et comme un ensemble de relations. Les personnes ont des comportements individuels et des motivations particulières. La dynamique vient de la tension entre des individus et des règles plus ou moins abstraites qui définissent leurs comportements et leurs relations les uns avec les autres.

Le sous-système gestion est au centre des quatre premiers sous-systèmes; il en est le lieu de rencontre. Le rôle de la gestion

dans l'organisation est l'intégration des différents sous-systèmes et la synthèse des dimensions. Il touche ceux qui organisent, ceux qui décident et qui font le lien entre les sous-systèmes.

Le modèle de Kast et Rosenzweig, modèle de l'analyse-système et de l'analyse situationnelle, nous semble un outil à privilégier. A la fois perceptuel et conceptuel, il permet de regarder l'organisation de façon globale et détaillée à la fois puisqu'il s'attarde aux différents systèmes composant cette organisation. De plus, le modèle tient compte pour une analyse de problème de la situation concrète où il se pose et de l'interaction dynamique des facettes de l'organisation. Ce modèle nous permet de communiquer une vision d'ensemble de l'organisation, de définir des objectifs et de trouver les moyens pour atteindre ceux-ci. Pour toutes ces raisons, une application de ce modèle nous semble idoine.

2.2.2 concepts et modèles pour la définition de la mission



- définition de mission, buts et objectifs de Paul Jedamus
- schéma de mise en place d'objectifs de Ronald Szczypkowski
- les trois axes d'une mission d'entreprise de Yvan Allaire et Michaela Firsirotu

Pour préciser la mission, les buts et les objectifs, il nous faut définir adéquatement le sens de ces mots; à cette fin, nous avons retenu les définitions de Paul Jedamus extraites de Improving academic management, a handbook of planning and institutional research parce que précisément, elles ont la souplesse de s'appliquer au domaine de l'enseignement.

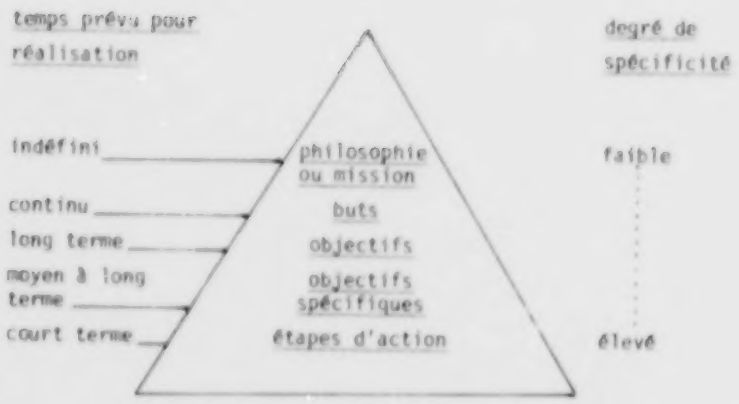
"Mission is often used to express the aspirations, often unstated, that society has for institutions of higher education. These aspirations are consensual and represent the most general level of hopes and expectations people in general hold for colleges and universities. In this sense, the mission of an institution for higher education is the reason for which society supports it and tolerates it - its very reason for being." (Jedamus 1980, p. 178-179)

"Goals usually refer to the aspirations, functions, and purposes of the institution itself as viewed by its internal constituents. They are more specific than missions, and usually include reference to a clientele being served, a process and an outcome or outcomes. Not all such goals, of course, are state in the publications or documents of the institution." (Jedamus 1980, p. 179)

"Objectives, in this usage, are more specific than goals, are often characterized by being behavorially measurable and as such are of interest to the various management systems that have been developed for application to business corporations and other bureaucratic organizations and that are now being applied to college and universities." (Jedamus 1980, p. 179)

Comme deuxième modèle possible, nous avons fait appel à un ouvrage américain Developing, administering and evaluating adult education d'Alan B. Knox et al. Ils analysent, quant à eux, la gestion de l'enseignement appliquée à l'éducation des adultes que ce soit en terme de développement de programmes, des objectifs, d'évaluation des programmes, de participation, de ressources, de personnel et de prospectives. Au chapitre sur les objectifs,

l'auteur, Ronald Szczykowski, propose le schéma suivant qui permet de voir la dimension temporelle des différents aspects de la mission de l'organisation et leur degré de spécificité.



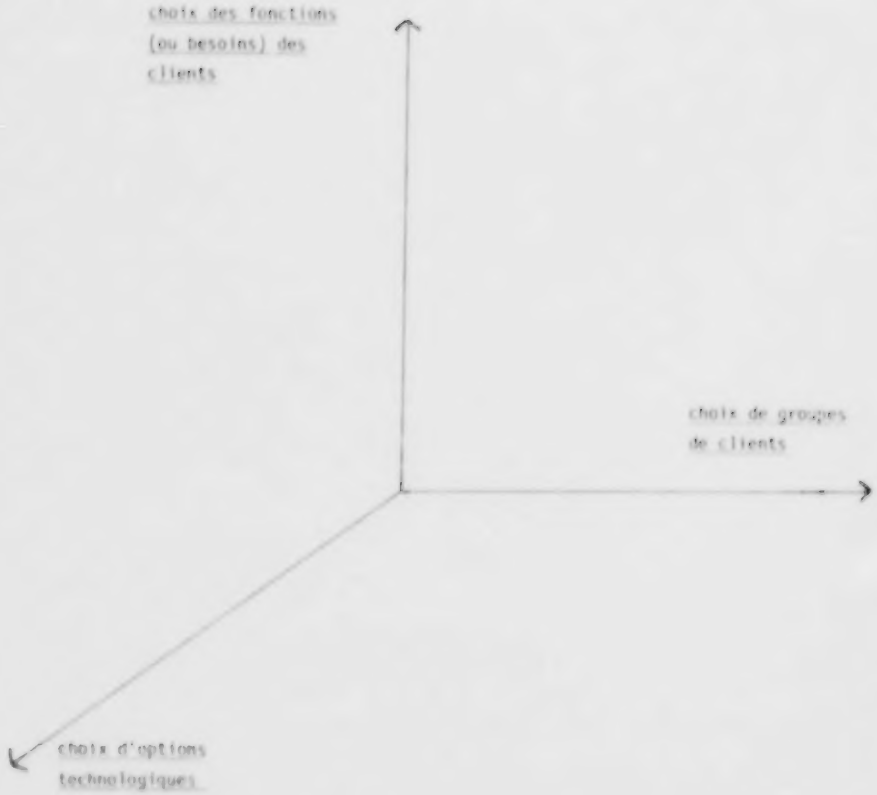
B. schéma de mise en place d'objectifs

Ce modèle nous permet une approche graduée de la définition d'objectifs allant de la définition de la mission générale et non ponctuée temporellement à la définition d'objectifs spécifiques précis, mesurables et limités temporellement.

Enfin, parmi les publications plus récentes, l'ouvrage La direction des entreprises, concepts et applications écrit par différents auteurs sous la direction de Roger Miller, fournit plusieurs modèles tant sur les théories de l'administration que sur les domaines d'application du processus administratif. Au chapitre "penser la stratégie... et la réaliser", les auteurs, Yvan Allaire et Michaela Firsirotu, proposent d'analyser la mission d'une entreprise en terme de stratégie.

> "Penser la stratégie, c'est comprendre, respecter ou chercher à modifier les règles du jeu qui définissent la relation entre une organisation et ses contextes (marché, technologie, cadre socio-politique). C'est s'interroger sur le devenir d'une organisation, sur les choix qui s'offrent à elle, sur les forces qui pressent sur son destin." (Miller 1985, p. 207)

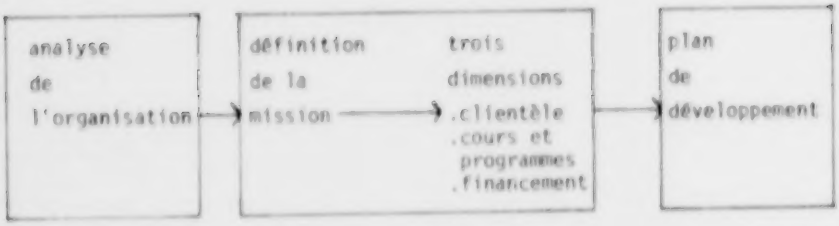
Pour définir la mission d'une entreprise, ces auteurs proposent un modèle qui pose la mission en termes de clients, de fonctions et de technologies.



c. les trois axes d'une mission d'entreprise

Ces trois axes indiquent les dimensions de l'entreprise. Ce modèle peut s'adapter aux diverses entreprises: celles qui offrent un même produit à plusieurs clientèles (dominante de l'axe client), celles qui offrent à une même clientèle plusieurs services (dominante de l'axe fonctions) et celles qui offrent à une seule clientèle des produits basés sur des technologies différentes (dominante de l'axe des technologies). La mission d'une organisation peut s'étaler sur plusieurs de ces dimensions. Ce modèle concret sert à définir et à visualiser la mission et il nous a semblé pertinent de le retenir pour l'analyse de notre clientèle et de notre produit.

2.2.3 des modèles de lecture de la clientèle et du produit



- stratégie du portfolio académique de Philip Kotler
- stratégie d'expansion produit/marché de Philip Kotler

Le livre de Philip Kotler Marketing for nonprofit organizations nous offre dans la perspective des organisations sans but lucratif, des outils de recherche d'information, d'analyse de clientèle et de produit et de publicité applicables à nos propres fins. Nous avons retenu deux stratégies, celle du portfolio académique et celle de l'expansion produits/marchés.

- la stratégie du portfolio académique

Cette première stratégie établit d'abord des critères pour mesurer

les produits: la centralité c'est-à-dire le degré de proximité du programme ou du cours offert par rapport à la mission du collège ou du service, la qualité du programme par rapport à d'autres collèges, et la viabilité du marché c'est-à-dire dans quelle mesure le marché d'un programme donné est suffisant en taille et en possibilité de développement pour être retenu. Chacun des critères est évalué en fort, moyen ou faible. À partir d'exemples arbitraires, le modèle d'ensemble donne l'effet suivant:

centralité

	fort	moyen	faible
fort	psychologie (VM-F) décision: .développer taille .développer qualité		économie (VM-F) décision: .développer taille .développer qualité
moyen		géographie (VM-M) décision: .maintenir taille .maintenir qualité	
faible	philosophie (VM-f) décision: .réduire taille .développer qualité		langues (VM-f) décision: .réduire taille ou éliminer

D. le modèle de stratégie - portfolio académique

Cette mise en place des cours ou des programmes offerts permet d'identifier les produits-vedettes et ceux qui sont en chute, de prendre des décisions pour modifier l'ensemble ou certains produits et trouver des solutions possibles. Voilà un modèle extrêmement pratique pour lire notre réalité et surtout pour décider quoi maintenir, quoi développer, quoi éliminer.

- la stratégie d'expansion produit/marché

Cette deuxième stratégie met en évidence l'importance de devenir plus agressif dans la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. Pour identifier les possibilités, le modèle matriciel de Kotler est pertinent.

produits

marchés	existant	modifié	nouveau
existant	1. la pénétration du marché	4. la modification du produit .cours brefs .cours du soir .cours de fins de semaine	7. l'innovation de produit .nouveaux cours .nouveaux départements .nouvelles écoles
géographique	2. l'expansion géographique .nouveaux quartiers .nouvelles villes	5. la modification des marchés et du produit pour des marchés plus étendus	8. l'innovation géographique
nouveau	3. nouveaux marchés: .âge d'or .femmes .institutions	6. modification du produit pour de nouveaux marchés	9. innovation totale: .nouveaux cours .nouveaux départements .nouvelles écoles

1. matrice des opportunités de marchés/produits

Chacun des carreaux est identifié et l'application est faite à partir de la réalité d'un collège:

1. la pénétration du marché

   le collège peut-il se maintenir ou se développer avec les marchés existants et les produits existants?

2. l'expansion géographique

   le collège doit-il étendre son marché au plan géographique avec les produits existants?

3. les nouveaux marchés

   le collège peut-il offrir les produits actuels à de nouveaux individus ou à d'autres organisations?

4. la modification de produits

   l'administration doit-elle envisager la modification de certains produits pour attirer davantage le marché existant?

5. la modification pour un marché plus dispersé

   le collège doit-il modifier ses produits pour obtenir des marchés plus étendus?

6. la modification pour de nouveaux marchés

   le collège doit-il modifier ses produits pour atteindre de nouvelles clientèles (personnes âgées, femmes...): cours plus réduits dans le temps, moins de lecture, livres à gros caractères...

7. l'innovation de produits

   le collège peut-il développer de nouveaux cours, de nouveaux programmes pour le marché existant?

8. l'innovation géographique

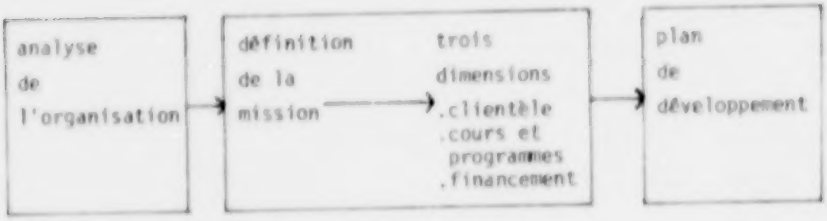
   le collège doit-il chercher de nouvelles façons de faire pour desservir de nouvelles zones géographiques: formation à distance, professeurs itinérants...

9. innovation totale

   le collège veut-il créer de nouveaux produits, de nouveaux marchés?

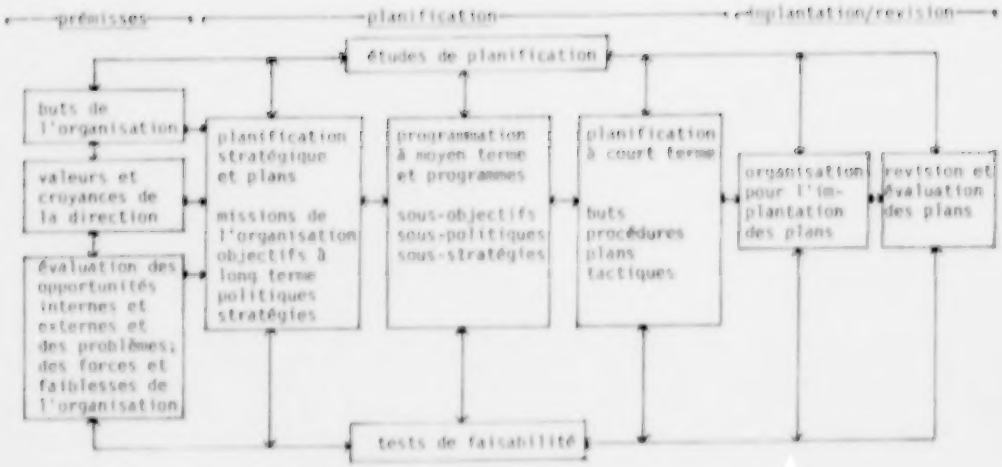
Cette grille permet d'imaginer de façon systématique de nouvelles avenues pour les produits et les marchés.

2.2.4 un modèle de planification pour un plan de développement



modèle de planification
de G./ Steiner

Enfin après avoir défini les objectifs, après avoir analysé les possibilités de produits et de clientèles, il importe d'intégrer ces concepts théoriques dans un plan de développement. La planification est un processus de décision qui prévoit à l'avance ce qui doit être fait (les buts) et comment ce sera fait (les tactiques). Un plan est une succession prédéterminée d'actions. Il se caractérise de trois façons: il implique le futur, il [illegible]tique de l'action et il est un élément d'identification de l'organisation. Comme processus de planification, nous avons [illegible] le modèle de George A. Steiner adapté par Kast et Rosenzweig parce qu'il tenait compte de l'analyse-système et nous semblait également applicable à notre démarche.



F. le processus de planification

Ce processus de planification nous permet à partir de la définition de la mission et des objectifs de l'organisation de concrétiser ce qui soit être fait et comment, à long, moyen et court terme. Ensuite il nous rappelle l'importance de prévoir l'implantation et l'évaluation des actions qui ont été prises. Cette approche de la planification se rapproche de l'analyse-système que nous avons vue précédemment par l'importance des relations entre

les différentes composantes de l'organisation et la connaissance de la situation particulière de l'organisation où elle s'applique.

2.3 Justification de la méthodologie

2.3.1 la méthodologie

Les modèles théoriques que nous avons retenus, ont été choisis tout d'abord parce qu'ils permettaient une approche évolutive de notre problématique. A l'amorce de la réflexion, le modèle de l'analyse-système de Kast et Rosenzweig offre une lecture globale de l'organisation et de ses composantes. Cette approche globale et situationnelle nous amène à confirmer l'importance d'une redéfinition de la mission même du service d'éducation permanente. Pour préciser cette mission, les buts et les objectifs, les modèles retenus offrent tout d'abord des concepts adaptés au secteur de l'enseignement, ensuite une démarche systématique pour définir mission, buts, objectifs et étapes d'action dans un continuum allant du global au spécifique, de l'indéfini dans le temps aux étapes précises; enfin le modèle des trois axes de l'entreprise nous donne les champs d'application de la mission à savoir les besoins, les clients et les choix technolo-

giques. D'une définition globale et théorique, nous passons à la concrétisation qui permet de faire le lien avec les trois dimensions du service d'éducation permanente que nous avons prioritairement retenues: la clientèle, les cours et les programmes et le financement. Pour agrandir la perspective sur la clientèle et le produit et orienter notre discussion vers l'avenir, les deux modèles de stratégies retenus: stratégie du portfolio académique et stratégie des opportunités de marchés/produits permettent de faire un bilan du vécu et de dégager des pistes de décision pour un développement. Enfin au terme de notre processus d'analyse, un modèle de plan de développement permet de traduire en objectifs spécifiques et en actions applicables les solutions envisagées dans les étapes précédentes. Le modèle choisi de Georges A. Steiner se rapprochant de l'analyse-système nous semblait le plus adéquat.

La démarche retenue est celle que la lecture des événements et des besoins nous a suggérée. Le choix des modèles théoriques s'est fait selon les critères suivants: leur interrelation c'est-à-dire que malgré leurs différences, ces modèles s'imbriquent les uns aux autres et nous amènent vers une synthèse, vers une fusion qu'est le plan de développement; leur maniabilité et leur adaptabilité au secteur de l'enseignement et à un service d'éducation aux adultes; et enfin, leur possibilité d'application dans notre réalité.

2.3.2 Les limites de l'étude

Cette étude sur un service d'éducation permanente pourrait s'étendre davantage; d'autres études sont possibles. Nous limitons notre étude au plan des dimensions de l'analyse. Nous avons retenu une forme d'analyse organisationnelle principalement axée sur la mission et notre lecture du service se fait en trois dimensions: la clientèle, le produit et le financement et cela, de façon globale. Ce n'est que par incidence que nous traitons brièvement de structure, de gestion courante et de marketing.

CHAPITRE TROIS

LA COLLECTE DES FAITS ET L'ANALYSE DES DONNEES

LA COLLECTE DES FAITS ET L'ANALYSE DES DONNEES

La première étape de ce projet d'intervention en fut une d'exploration. Au chapitre premier, nous avons fait l'exploration de l'organisation étudiée, le service d'éducation permanente du collège André-Grasset. Cette exploration s'est déroulée à partir des données écrites disponibles sur l'organisation, de notre connaissance de celle-ci et de l'observation du vécu du service. Elle nous a conduit à un historique et à une description nous permettant de situer le cadre de ce travail et de définir sa problématique. Après cette exploration interne sur l'organisation, nous avons fait au chapitre deux une exploration théorique. Une revue de littérature a permis de mettre en lumière et de creuser les différents concepts de notre étude et de dégager des outils conceptuels pour lire la réalité de l'organisation, canaliser l'information et dégager des pistes de solution.

3.1 La collecte des faits

3.1.1 un outil de cueillette de données

Pour faire la cueillette d'information, les approches étaient multiples, particulièrement dans le domaine des sciences sociales. Les écrits de Roger Pinto Méthodes des sciences sociales offrent un éventail de techniques pour soutenir une recherche: analyse de contenu, analyse quantitative, analyse qualitative; enquêtes, sondages, entrevues. Parmi les outils présentés, nous retenons la méthode d'observation. Le vécu et l'observation d'un service et d'une organisation dans diverses situations permettent de découvrir des indices, des signes, des facteurs qui peuvent être analysés plus à fond dans un deuxième temps. Nous retenons également la technique de l'entrevue. Roger Pinto et Madeleine Grawitz la définissent ainsi: "c'est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé." (Pinto 1964, p.641)

Des différentes formes d'entrevues, les suivantes nous intéressent davantage:

- l'entrevue d'exploration pour définir l'essentiel d'une question que l'on veut étudier en profondeur, notamment l'entrevue de groupe;

- l'entrevue individuelle pour la cueillette d'information auprès de personnes spécialisées dans un domaine particulier;
- l'entrevue de groupe pour des réactions collectives sur différents sujets et pour l'exploration de pistes possibles.

Dans tous ces cas, l'entrevue est centrée sur un thème; elle est semi-structurée et les questions sont ouvertes c'est-à-dire à réponses libres. Pour ces entrevues, la base est le schéma d'entrevue qui se présente sous la forme de quelques grandes divisions introduisant à des thèmes de discussions. Suivent à l'intérieur de chaque division, des questions particulières à poser. L'approche retenue est essentiellement qualitative. Très accessible, elle permet un contact direct avec la source d'information, la possibilité d'approfondir immédiatement un champ de recherche et d'avoir une approche globale du sujet et l'obtention d'une meilleure qualité de contenu.

3.1.2 les étapes de la démarche

Notre démarche consiste maintenant en la cueillette de données que nous avons faite sous quatre formes: des rencontres de groupes à l'intérieur du collège André-Grasset, des entrevues avec des coordonnateurs de services d'éducation aux adultes de d'autres collèges, une entrevue avec un responsable de la formation aux adultes au ministère de l'Enseignement supérieur et de la science

ainsi qu'une entrevue avec le responsable de la reconnaissance des acquis à la Fédération des cégeps.

En premier lieu, nous avons fait une démarche de recherche d'information à l'interne. A partir d'une grille de discussion (Annexe A), différentes rencontres de groupe ont eu lieu: rencontre ouverte avec tous les éducateurs et administrateurs intéressés du collège, réunions de la commission pédagogique. De plus, nous avons fait des rencontres de groupes limités sur des sujets précis (focus groups): enseignement de l'informatique, enseignement des sciences humaines en relation avec la reconnaissance des acquis, enseignement des langues. Ces diverses rencontres ont pour but d'identifier les forces et les faiblesses du service depuis quinze ans, de susciter des échanges sur sa clientèle, sur les cours offerts, sur le financement et de faire émerger des possibilités pour l'avenir (brain stroming).

Pour avoir de l'information sur les services d'éducation permanente à l'extérieur du collège, deux collèges ont été retenus: un collège privé, le collège Marie-Victorin et un collège public, le collège Bois-de-Boulogne.

Le choix de ces collèges s'est fait à partir des critères suivants:

- un collège privé et un collège public

La dimension privé/public permet d'identifier les points communs et les différences entre les deux formes d'organisation.

- une clientèle similaire à celle du collège André-Grasset
  Au point de vue géographique, ces collèges comme le collège André-Grasset rejoignent la clientèle du nord de Montréal et de Laval. Le bassin de population est semblable.
- une expérience et une expertise de l'enseignement aux adultes
  Ces deux collèges ont un important service d'éducation permanente en taille, en diversité de programmes et en types d'enseignement ainsi qu'une expérience de longue date.

Les coordonnateurs de services qui ont été rencontrés sont Monsieur Hubert Boulanger, coordonnateur de l'enseignement aux adultes au collège Marie-Victorin, Madame Marie-Claude Turcotte-Daoust, adjointe au coordonnateur, responsable des relations extérieures et de l'implantation de la reconnaissance des acquis également au collège Marie-Victorin, Monsieur Pierre Imbeau, coordonnateur de la formation aux adultes au collège Bois-de-Boulogne.

Après un contact téléphonique, nous avons eu une entrevue semi-structurée d'une durée de trois heures avec les coordonnateurs. Les entrevues se sont déroulées de la façon suivante: en intro-

duction, une présentation de ce projet d'intervention et des objectifs poursuivis, l'explication du déroulement de l'entrevue, puis une série de questions à partir d'une grille (annexe B).

L'autre forme de cueillette d'information à l'extérieur est une entrevue avec un responsable du service de formation aux adultes à la Direction générale de l'enseignement collégial au ministère de l'Enseignement supérieur et de la science. Monsieur Raymond Labrecque, directeur adjoint du service a une longue expérience de l'enseignement aux adultes au Québec. Cette entrevue a pour objectif de faire le point sur l'éducation permanente et sur sa place dans le réseau collégial public et privé, d'identifier des pistes d'avenir et de préciser les possibilités de financement.

Enfin, le troisième lieu d'information externe en est un sur la reconnaissance des acquis de formation. Nous avons rencontré Monsieur Robert Isabelle, responsable du comité d'orientation en reconnaissance des acquis de formation à la Fédération des cégeps. Les objectifs de cette rencontre sont d'identifier les intérêts d'une telle implantation dans un collège, de préciser les incidences de l'implantation d'un système de reconnaissance des acquis à court et moyen termes et de dégager des possibles à explorer.

Les informations des rencontres faites à l'interne vont permettre d'identifier les forces et les faiblesses du service et de dégager

des tendances possibles. Les informations provenant des rencontres avec les coordonnateurs de services nous conduiront à une analyse comparative de ces services avec le collège André-Grasset. Enfin, les informations du responsable du service de formation des adultes et du responsable du dossier de la reconnaissance des acquis permettront éventuellement de confirmer les possibilités de développement à partir d'une vision globale du réseau collégial, public et privé.

A partir de l'application des modèles théoriques et des données analysées, notre travail nous mènera vers des hypothèses de solutions sur la mission du service (mission, clientèle, programmes et cours offerts, financement) et vers un plan de développement. De plus, les incidences de ces hypothèses et de ce plan de développement sur l'organisation seront étudiées. Enfin notre démarche se terminera par la formulation de recommandations pratiques pour la direction du collège André-Grasset.

3.2 analyse des données

Pour procéder à l'analyse des données, nous ferons une synthèse de notre collecte d'information auprès des différentes instances rencontrées et à partir de là, nous ferons des analyses comparatives et/ou nous dégagerons des tendances, des pistes pour

guider notre réflexion et concevoir des hypothèses de solution.

3.2.1 analyse des rencontres effectuées à l'intérieur du collège

Des rencontres exploratoires ont été organisées à l'intérieur du collège. Elles avaient pour but de faire le point sur le vécu des quatre dimensions du service d'éducation permanente au collège André-Grasset à savoir la clientèle, les produits offerts, le financement, la politique d'embauche et de développer des pistes possibles de solutions pour orienter le service dans l'avenir. Sur chacun des thèmes, les intéressés étaient invités à transmettre leur perception du service et à donner leurs suggestions les plus créatives.

3.2.1.1 rencontre offerte à tous les éducateurs du collège

Dans le cadre des journées pédagogiques, l'ensemble du personnel a été invité à une rencontre-échanges libres sur le service d'éducation permanente. Quarante-deux personnes se sont présentées: cadres, professeurs, professionnels, personnel des services. La plupart d'entre elles ont travaillé à une époque ou à une autre au service d'éducation permanente. Leur présence témoignait d'une part de l'intérêt que le personnel du collège porte au service, à son renouvellement et à son développement et d'autre part,

d'un besoin d'information et de prise de position sur des points d'inquiétude tels la politique d'embauche et l'impact de la présence d'étudiants de l'enseignement régulier du jour à l'éducation permanente sur la tâche. Dans un premier temps, sur chacun des thèmes, comme coordonnateur du service, nous avons donné de l'information: quelques chiffres récents, une synthèse de ce qu'est le service dans chacun de ces secteurs. Puis les échanges se sont amorcés sur la perception du vécu et sur des possibles.

premier thème: la clientèle

Au niveau de l'information, la clientèle 1985-1986 se répartit comme suit: automne 1985 293 étudiants/cours, 16 classes ouvertes pour une moyenne de 18.3 étudiants/classe; hiver 1986 287 étudiants/cours, 15 classes ouvertes pour une moyenne de 19.1 étudiants/classe; été 1986 768 étudiants/cours, 30 classes ouvertes pour une moyenne de 25.6 étudiants/classe. Au total 1348 étudiants/cours. La composition de cette clientèle est très diversifiée. A l'automne et à l'hiver, on retrouve dans les classes du soir à l'éducation permanente des étudiants en fin de D.E.C., des étudiants réguliers du jour, des étudiants en commandite, des adultes, des étudiants en situation d'échecs multiples. A l'été, essentiellement des étudiants de l'enseignement régulier qui font des cours de rattrapage et quelques-uns qui prennent de l'avance.

De la discussion se dégage un malaise quant à la clientèle: les éducateurs sont conscients que la clientèle surtout adulte en 1972-1973 s'est nettement modifiée avec les années. L'impact sur les professeurs d'une clientèle diversifiée, non homogène, avec peu d'adultes, avec des étudiants en situation d'échec et plusieurs étudiants de l'enseignement régulier est important: le professeur perd goût à enseigner, perd sa motivation. Il serait important de séparer les types de clientèles: des classes pour les adultes, des classes pour le rattrapage... Les professeurs ont besoin de savoir à quelle clientèle ils s'adressent pour avoir une pédagogie adéquate. Autre source d'inquiétude: les cours d'été. Les professeurs voyant l'importance de la session été 1986 s'interrogent sur le pourcentage d'étudiants qui suivent des cours de rattrapage et le pourcentage d'étudiants qui prennent de l'avance, s'inquiètent de l'incidence des cours d'été sur leur tâche et se demandent si le service pédagogique a un objectif avoué de permettre aux étudiants de prendre de l'avance.

De la discussion se dégage l'importance d'aller vers une clientèle adulte et d'augmenter la publicité en ce sens et, quand il y a une clientèle de l'enseignement régulier, de faire des groupes indépendants d'adultes.

deuxième thème: les cours offerts

L'information sur les cours offerts précisait la diversité des cours: cours obligatoires, cours de concentration en sciences humaines, en arts et lettres, en mathématiques, tous des cours d'enseignement général. Habituellement, les cours offerts le soir sont différents des cours qui se donnent le jour de façon à répondre aux besoins de plusieurs. Quelques stages ont été également offerts en informatique. La plupart des cours sont créditês.

Les échanges ont démontré l'importance d'analyser le marché, de voir la demande et les besoins d'une clientèle adulte, de faire des recherches sur le sujet, d'offrir des cours culturels non crédités, d'offrir des cours pour les entreprises, d'explorer de nouvelles pistes. Du "brainstorming" qui a suivi, des idées multiples ont surgi:

cours de bio-éthique
cours de sciences religieuses
formation en pastorale

langues
cours d'anglais des affaires
cours d'écriture pour le théâtre
cours de rédaction
cours d'italien

cours de photographie
cours sur la créativité
cours de création intensive

information touristique
la relation parents-enfants
la psychologie communicative
les intellectuels et le pouvoir

administration
comment créer une entreprise
les investissements
le budget familial
cours de marketing et publicité
la recherche d'emploi
introduction au droit

le travail d'équipe
méthodologie du travail intellectuel
techniques d'animation de groupe

l'alchimie
l'astronomie
la chimie du quotidien

la bureautique
l'initiation à l'informatique

éducation physique

des conférences culturelles
des cours pour des groupes communautaires
des cours brefs de 15 heures
des séminaires
des ateliers
des cours en entreprise

des cours pour les gens du troisième âge

des cours conçus pour les entreprises...

troisième thème: le financement

Pour information, nous avons d'abord précisé le coût de l'enseignement selon le taux-horaire en cours à l'éducation permanente

et le nombre minimal d'étudiants nécessaire dans un groupe pour couvrir le coût du salaire du professeur: de 16 à 25 étudiants. De plus, nous avons souligné l'importance d'ouvrir des cours réduits en nombre d'étudiants, à cause des contraintes de l'enseignement régulier notamment en français et en philosophie parce que ces derniers se donnent sous la forme de cours jumelés le jour et que cette formule laisse peu de souplesse dans la fabrication des horaires.

7. Taux-horaire des professeurs 1985-1986 selon la scolarité

16 ans et moins	17 et 18 ans	19 ans et plus
33.53$	38.38$	45.71$
	moins de 25 étudiants:	
32.00$	36.00$	43.00$

8. nombre d'étudiants nécessaires pour ouvrir un cours selon la durée du cours, le taux-horaire moyen et les frais de scolarité

durée du cours	tarif-horaire moyen	frais de scolarité	nombre d'étudiants minimum
45 périodes	38.10$	100.00$	17.14....18
75 périodes mathématiques	38.10$	140.00$	20.44....21
75 périodes sciences	38.10$ plus 15.00	170.00$	23.44....24

note: en sciences, au salaire du professeur s'ajoutent le salaire de l'appariteur pour les laboratoires (11.50$/heure) et le coût du matériel.

L'importance d'une analyse financière à faire est manifeste: voir les frais de scolarité ailleurs, voir le nombre d'étudiants par classe et voir les possibilités de subventions.

Les échanges ont porté sur l'importance d'avoir des étudiants à temps plein à l'éducation permanente permettant d'avoir les subventions correspondantes. Les suggestions ont été d'augmenter les frais d'inscription de 10.00$ à 15.00$, d'offrir des séminaires

moins coûteux et plus rentables, de chercher les possibilités de subventions pour des cours de langues... et de tenter de faire une utilisation maximale des locaux du collège surtout les fins de semaine.

quatrième thème: la politique d'embauche

Traditionnellement, l'embauche des professeurs de l'éducation permanente se faisait au meilleur de la connaissance de la responsable du service. Depuis un an, plusieurs professeurs s'interrogent sur la politique d'embauche et proposent des formes de politique d'embauche. En période d'information, nous avons précisé notre vision du corps professoral à l'éducation permanente. Pour avoir un service d'éducation permanente efficace, nous proposons de former progressivement une équipe de professeurs intéressés et rattachés à l'éducation permanente de façon régulière et pour le partage des cours à donner, nou suggérons que les intéressés enseignent à tour de rôle après consultation. Chacune des politiques d'embauche proposées par les professeurs a des faiblesses que ce soit une politique selon la priorité à l'ancienneté, une politique selon une priorité aux temps partiels ou une politique où l'embauche dépend de la décision départementale. L'objectif est de créer un corps professoral lié au service d'éducation

permanente, préoccupé de la pédagogie particulière de la clientèle desservie. Le mécanisme d'embauche relève du service et de son pouvoir discrétionnaire.

A partir de cette mise en situation, certains professeurs maintiennent l'importance d'une politique claire, d'un mécanisme d'appel d'offres et de sélection objective par un comité. D'autres ont peur que l'équipe du service devienne un noyau fermé. D'autres encore posent le cas des professeurs intéressés à n'enseigner qu'à la session d'été. Pour la plupart, l'enseignement à l'éducation permanente s'ajoute à une tâche déjà complète. Des inquiétudes et des insatisfactions, se dégage l'importance de préciser les instances décisionnelles: on veut savoir qui décide (le coordonnateur, le directeur des services pédagogiques...).

Les malaises ressentis indiquent l'absence de structures précises, l'imprécision des informations sur le service et sur son autonomie par rapport à l'ensemble du collège. Les souhaits vont vers une approche plus systématique, une précision des responsabilités et des centres de décision et une réflexion pour créer une identité nouvelle du service et un développement. Les professeurs ont besoin de savoir qui décide qu'un programme ou qu'un cours va se donner et qui donnera ce cours.

Les professeurs sont intéressés à des règles précises alors que le personnel de direction tient à garder la marge de manoeuvre qui lui appartient. Au terme de la discussion, le directeur des services pédagogiques précise que la politique d'embauche est une préoccupation à éclaircir et que dans cette démarche, la préoccupation première sera l'étudiant, la pédagogie et la compétence avant tout.

En conclusion, cette rencontre exploratoire avec les nombreux intéressés au service d'éducation permanente a permis l'expression de malaises et d'inquiétudes accumulés par le passé, la formulation d'interrogations sur les transformations amorcées au service par le changement de responsable et l'affirmation d'un intérêt et d'une volonté de participer à la prise de décision sur les aspects qui ont une incidence sur les enseignants et sur le développement ultérieur du service. Pour les responsables du service, ces échanges ont confirmé l'urgence d'une analyse systématique, d'orientations claires à prendre, d'un service à redéfinir, d'une mentalité à développer à partir du focus "clientèle".

3.2.1.2 rencontres de la commission pédagogique

La commission pédagogique a été consultée à deux reprises sur

le service d'éducation permanente. Une première rencontre a été faite à partir de la publication des statistiques sur la clientèle du service d'éducation permanente compilées pour le présent travail. Les échanges ont porté sur l'augmentation progressive de la clientèle du service dans l'ensemble, mais surtout sur l'évolution de la clientèle adulte (en diminution) par rapport à la clientèle de l'enseignement régulier du jour aux cours du soir (en augmentation). Des questions ont surgi et l'explication de ces mouvements viendrait d'une part du peu de recherche de marchés extérieurs et du peu de publicité pour les adultes et, d'autre part, de l'augmentation totale de la clientèle du jour/ en maintenant un pourcentage semblable de la clientèle du jour qui suit des cours le soir, le nombre réel d'étudiants le soir augmente et représente un pourcentage plus élevé dans le bassin de la clientèle de l'éducation permanente. Le tableau-synthèse de l'évolution des cours a permis de constater la diminution progressive des cours à tendance culturelle (art, histoire de l'art, littérature...), l'augmentation de l'importance des cours de sciences humaines et des cours de formation fondamentale (français, philosophie) et la conscience de la demande pour les cours de langues. L'augmentation progressive de la session d'été a suscité des interrogations sur les étudiants de l'enseignement régulier, sur leurs besoins et sur leur cheminement, et a déclenché un questionnement sur l'incidence des cours

d'été sur la tâche des enseignants.

La deuxième rencontre de la commission pédagogique sur l'éducation permanente a été axée sur des pistes à explorer. Les éducateurs sont conscients des rôles multiples que doit jouer le service d'éducation permanente: dispenser un enseignement aux adultes, dépanner les étudiants des cours réguliers du jour par des cours d'appoint, offrir des cours différents de ceux du jour, des cours de rattrapage, des cours de fin de D.E.C. ... et jouer un rôle social. Il importe de bien définir la clientèle tant du secteur régulier qu'à l'éducation permanente. L'accent devrait être mis sur la recherche de nouvelles clientèles, sur le développement de nouveaux marchés. Pour vivre de façon satisfaisante la présence d'étudiants de l'enseignement régulier à l'éducation permanente dans les cours, il faudrait voir la possibilité d'homogénéiser les classes. Au plan publicitaire, il serait intéressant de développer l'aspect privé du collège, l'accueil particulier qu'on y fait et la qualité de l'atmosphère et des enseignements. Les services sont à évaluer et à penser en fonction des adultes: cafétéria, bibliothèque, vestiaires ...

Différentes rencontres ont été convoquées avec des groupes plus restreints sur des sujets plus limités afin d'analyser différentes possibilités et d'évaluer les disponibilités du personnel pour un développement ultérieur.

3.2 1.3 rencontre avec les professeurs d'informatique

Le service d'éducation permanente a offert à quelques reprises des cours crédités en informatique et des stages d'initiation (stages d'une durée de 15 heures non-crédités). Les professeurs d'informatique intéressés par le développement de ces stages ont suggéré d'explorer ce secteur. Six professeurs (les cinq professeurs d'informatique et un professeur passionné par l'informatique) sont venus à cette rencontre. La réunion a porté sur la clientèle, sur le matériel, sur les revenus possibles des stages, sur les stages et les cours à développer et sur les démarches à effectuer.

La clientèle visée par ces stages d'informatique est d'une part la clientèle des néophytes qui désirent s'apprivoiser comme utilisateurs à l'informatique: traitement de textes, base de données, chiffrier. L'important est d'offrir aux adultes en général et au personnel de secrétariat et au personnel-cadre des entreprises tout d'abord des cours d'intro-

duction, d'initiation, de sensibilisation puis une exploration plus poussée de chacun des aspects. Pour offrir ces stages, le matériel important est la quincaillerie et les logiciels. Le collège a un laboratoire d'informatique avec seize ordinateurs IBM PC qui peuvent servir à ces stages. Pour les logiciels, les professeurs préparent un nouveau cours: informatique de gestion (INF 947) pour lequel le collège achète le logiciel de base de données, de chiffrier et de traitement de textes. Une fois ces acquisitions faites, il serait intéressant de les utiliser pour des stages. Ceux-ci pourraient être offerts sous différentes formes: trois soirs/ semaine (lundi, mardi, mercredi), deux soirs et une journée (vendredi, samedi, dimanche). Pour les enseignants, les revenus anticipés des stages peuvent être intéressant pour le service. Un calcul approximatif permet de prévoir des revenus entre 500.00$ et 900.00$ par groupe pour un stage de 15 heures. Les coûts particulièrement en publicité sont à vérifier. Pour les cours, il serait attrayant d'offrir le cours d'informatique de gestion à l'enseignement aux adultes de façon régulière et à la session intensive d'été, les cours axés sur les langages de programmation BASIC et PASCAL. Les démarches à faire sont l'évaluation de ces stages,la vérification du matériel et du personnel disponible, le contact avec les entreprises, la publicité et l'organisation des stages et

services (bibliothèque, audio-visuel, imprimerie ...). L'intérêt des enseignants est manifeste et plusieurs sont disponibles pour donner ces stages. Cette piste amorcée est à explorer.

3.2.1.4 rencontre avec les professeurs de langues

L'enseignement des langues a été une constante au service d'éducation permanente depuis quinze ans. Depuis quelques années, la demande baisse; pourtant les professeurs sont convaincus de la demande. Pour explorer cette dimension du service, nous avons invité les professeurs de langues du collège à une rencontre intitulée "pour une offensive des cours de langues". À l'ordre du jour, la clientèle, le produit et le marketing. Des professeurs d'allemand, d'anglais, d'espagnol et de français sont venus à cette réunion.

La clientèle des cours de langues au collège André-Grasset était traditionnellement quasi essentiellement une clientèle adulte. Depuis quelques années, des étudiants du jour s'y retrouvent. Le mélange d'étudiants de l'enseignement régulier du jour avec des adultes semble avoir un impact négatif sur ces cours. Les étudiants jeunes ont besoin d'un cours crédité, de discipline et d'évaluations multiples; les adultes, eux, viennent d'abord apprendre une langue. L'approche pédago-

gique pour les jeunes et pour les adultes peut difficilement être la même, d'où des insatisfactions pour les deux clientèles. La double clientèle pose problème. Il serait important de prévoir des groupes plus homogènes, ou du moins, de réduire au minimum le nombre d'étudiants du jour aux cours du soir; de prévoir une pédagogie particulière pour les adultes et un mode d'évaluation adapté à eux. Il serait également important de chercher des clientèles nouvelles: en industrie, dans les ministères, dans les compagnies... et même de penser aux retraités. Pour recevoir ces clientèles, il faudrait développer les services appropriés: accueil, cafétéria, espaces de repos ... Au niveau des produits, il faudrait offrir des cours spécialisés:

allemand élémentaire

anglais des affaires
anglais pour l'informatique
traduction

espagnol élémentaire
espagnol de conversation

français écrit
français des affaires.

Ces cours auraient avantage à être offerts sous forme intensive soit de fins de semaine soit à plusieurs soirs par semaine. Au plan marketing, il y aurait avantage à développer l'image du collège: collège privé, tradition de qualité, encadrement des étudiants, accueil personnalisé. Le dépliant publicitaire

gagnerait à être un bel objet et un objet particularisé c'est-à-dire un dépliant propre à l'enseignement des langues. Ce dépliant pourrait être déposé dans les maisons et les commerces de l'environnement immédiat du collège: développement de Saint-Sulpice, région au sud de Crémazie... et être envoyé à des compagnies. Pour la publicité dans les journaux, il y a à prévoir un encadré spécifique pour les langues. L'enthousiasme des professeurs, leur disponibilité et leur intérêt à participer à un développement des langues à l'éducation permanente incitent à explorer cette piste.

3.2.1.5 rencontres avec les professeurs de sciences humaines sur la reconnaissance des acquis de formation

Suite au développement du dossier sur la reconnaissance des acquis de formation et à des sessions de formation organisées par le comité d'orientation sur la reconnaissance des acquis de formation, nous avons rencontré les professeurs de sciences humaines d'une part pour les sensibiliser à ce dossier et d'autre part, pour voir s'il est possible d'amorcer une réflexion sur la reconnaissance des acquis en sciences humaines au collège André-Grasset. Une première rencontre en était une d'information sur la reconnaissance des acquis, les objectifs qu'elle poursuit et l'expérience américaine et québécoise. Au terme

de la rencontre, nous avons invité ceux qui étaient intéressés à nous rencontrer pour former une équipe de travail sur le sujet.

Une deuxième rencontre a permis une information plus systématique et des interrogations plus précises. Questions sur la clientèle qui serait touchée, essentiellement celle des adultes à l'éducation permanente, sur le cours du portfolio permettant aux adultes de faire le point sur leurs acquis; l'incidence de ce cours sur la tâche et le responsable de ce cours (professeur à temps plein ou à temps partiel ou conseiller pédagogique), sur l'impact de la reconnaissance des acquis sur l'augmentation de la clientèle. Les enseignants se sont montrés intéressés par le sujet, intéressés à savoir ce que c'est, mais inquiets sur l'investissement en temps à mettre sans connaître de façon précise les retombées de la reconnaissance des acquis à moyen ou long terme. Les professeurs prêts à s'impliquer dans le dossier sont ceux à temps partiel qui désirent augmenter leur tâche mais depuis l'amorce de la réflexion, ils ont, pour la majorité d'entre eux, déjà quitté le collège. Les professeurs de l'enseignement régulier à temps plein ne semblent pas avoir actuellement la disponibilité pour s'impliquer dans le dossier.

Les différentes rencontres à l'intérieur du collège ont permis de faire le point sur l'éducation permanente au collège André-Grasset, d'échanger sur la clientèle, les cours et le financement, d'identifier les forces et les faiblesses du service, de concrétiser différentes pistes à explorer et de voir le point de vue des éducateurs du collège sur ce sujet.

3.2.2 analyse des entrevues auprès des coordonnateurs de services d'enseignement aux adultes

Dans notre démarche, nous sommes allé chercher de l'information auprès de deux services d'enseignement aux adultes à savoir celui du collège Bois-de-Boulogne, collège public et celui du collège Marie-Victorin, collège privé. Les entrevues semi-structurées avec les coordonnateurs ont porté sur les sujets suivants: la clientèle du service, les programmes et les cours offerts, le financement du service, le fonctionnement et la gestion du service, le corps professoral, la mission et les objectifs poursuivis, et enfin, la reconnaissance des acquis de formation.

premier thème: la clientèle du service

Le service de formation des adultes du collège Bois-de-Boulogne

reçoit une clientèle annuelle de 6,200 étudiants/cours. Cette clientèle est essentiellement composée d'étudiants qui ont un cheminement scolaire discontinu, d'étudiants qui ont interrompu leurs études pour deux sessions ou plus. Le terme adulte est utilisé en ce sens depuis l'avènement du nouveau régime pédagogique. Cette clientèle n'a pas d'âge. Le service est centré sur cette clientèle adulte et sur ses besoins. Il organise les sessions de formation pour eux. La présence d'étudiants de l'enseignement régulier du jour aux cours de formation aux adultes n'est pas encouragée et elle est minimisée au nom d'une pédagogie différente. Ce sont des situations très exceptionnelles (moins de 30 étudiants sur 2,700). Les étudiants en situation de difficulté à l'enseignement régulier n'entrent pas automatiquement à l'éducation aux adultes; ils doivent prendre quelques sessions pour faire le point ou pour expérimenter le marché du travail avant de venir chercher une formation dans le secteur des adultes. Enfin, quelques étudiants en commandite de d'autres collèges sont acceptés par le service mais peu. La provenance géographique des étudiants du service de formation des adultes au collège Bois-de-Boulogne est la suivante: pour l'ensemble des cours, la clientèle provient de la région nord de Montréal allant jusqu'à St-Jérôme. Pour des cours spécialisés, elle provient de tout le bassin de Montréal. Enfin, ajoutons qu'un tiers de la clientèle reçoit les cours à l'extérieur du collège, en milieu de travail.

Le service de l'enseignement aux adultes du collège Marie-Victorin a une clientèle de 3,700 étudiants à temps plein. Par adulte, on entend l'étudiant de 19 ans ou plus ou celui qui a interrompu son cycle d'études pendant deux sessions. La clientèle du service est essentiellement une clientèle d'adultes qui cheminent ensemble. Pour le service, il est important d'offrir un service propre aux adultes. L'étudiant de l'enseignement régulier du jour n'y est accepté qu'en de très rares exceptions. Admettre des étudiants en difficulté aux cours du soir serait pour le service admettre le rabais et nuire à la clientèle adulte. Les étudiants en commandite de d'autres collèges sont acceptés par le service. Au plan géographique, le collège Marie-Victorin a son campus principal dans le nord-est de Montréal. La clientèle de l'enseignement général est d'une part une clientèle locale mais pour l'ensemble mais pour l'ensemble des cours, le collège rejoint toute la région de Montréal. Pour les spécialités du service, la clientèle vient d'un rayon plus vaste. Le développement du service de l'enseignement aux adultes au collège Marie-Victorin a permis d'ouvrir d'autres campus à Boucherville, St-Bruno, Ste-Julie, Terrebonne, Mascouche, St-François. Ces campus rejoignent les clientèles de ces régions.

9. tableau comparatif: la clientèle des services d'éducation aux adultes

	Bois-de-Boulogne	Marie-Victorin	André-Grasset
1) nombre d'étudiants	6,200 ét./cours	3,700 ét. temps plein	1,400 ét./cours
2) composition			
- adultes	essentiellement	essentiellement	55.6%
- ét. ens.régulier	exceptionnellement	exceptionnellement	44.4%
- ét. en difficulté	exceptionnellement	exceptionnellement	régulièrement
- ét. en commandite	peu	oui	oui
3) provenance géographique			
- région immédiate	oui	oui	peu
- région plus éloignée	oui pour spécialités et cours en milieu de travail	oui pour spécialités et sur d'autres campus	oui

Par rapport au collège Bois-de-Boulogne et au collège Marie-Victorin, le collège André-Grasset offre un service d'éducation aux adultes nettement différent. La clientèle rejointe par le service est plus réduite en nombre. Ce nombre est comparable à la clientèle des services d'éducation permanente de petits collèges en région tels le collège de l'Assomption et le séminaire

de Sherbrooke. Tous les autres collèges de la région de Montréal, collèges publics parce que peu de collèges privés y offrent un enseignement aux adultes, sont de taille importante. De plus, la composition de la clientèle est différente: au lieu d'une clientèle essentiellement adulte, le service offre ses cours à une clientèle mixte d'étudiants adultes et d'étudiants de l'enseignement régulier. De plus, les adultes sont tout juste en majorité. De plus le service accepte régulièrement dans les cours des étudiants en situation de difficulté (trois échecs ou plus). Enfin, au plan des commandites, le service d'éducation aux adultes du collège André-Grasset reçoit comme les autres collèges des étudiants en provenance d'autres collèges. Au plan de la provenance géographique, le collège André-Grasset a une clientèle diversifiée: des étudiants venant de la région nord de Montréal (Crémazie, Ahuntsic, Laval) et également des étudiants provenant de régions plus éloignées. L'analyse comparative permet de constater que la clientèle est une clientèle non seulement réduite en nombre mais également une clientèle éclatée c'est-à-dire très diversifiée tant par le statut des étudiants qui y sont que par leurs provenances multiples. Cette image de la clientèle pose des interrogations: le nombre d'étudiants du service est-il suffisant pour créer une entité significative, pour développer des programmes et des services valables et ainsi satisfaire les besoins de ceux qui

viennent chercher une formation au collège? La présence d'étudiants du jour en si grand nombre dans les classes d'adultes (présence qui a permis d'ouvrir des cours avec un nombre suffisant d'étudiants le soir et de diversifier l'éventail des cours du jour) permet-elle de respecter l'adulte et sa spécificité et inversement, quelle incidence ont les adultes sur l'intérêt des étudiants de l'enseignement régulier? La diminution progressive d'étudiants adultes au collège André-Grasset s'explique-t-elle par cette présence constante d'étudiants du secteur régulier? La présence d'étudiants en difficulté dans les classes d'éducation permanente a quelle incidence sur les adultes et sur la qualité de l'enseignement qui leur est offerte? Le bassin de clientèle de la région immédiate du collège est peu présent au service d'éducation aux adultes, pourquoi? Connaît-on cette clientèle potentielle et ses besoins et avons-nous développé les outils d'information pour la rejoindre? Avons-nous réfléchi à une clientèle desservie à l'extérieur du collège soit en milieu de travail, soit dans d'autres campus? Le service d'éducation permanente est-il un service complémentaire au service de l'enseignement régulier ou un service pour une clientèle d'abord adulte? Les services des collèges Bois-de-Boulogne et Marie-Victorin offrent des modèles.

deuxième thème : les programmes et les cours offerts

Le service de formation des adultes du collège Bois-de-Boulogne offre trois catégories de cours: d'abord des cours crédités dans le secteur général et le secteur professionnel (46% de la clientèle); puis des cours par projet pour des individus qui viennent chercher des informations et développer des habiletés centrés sur le client, ces cours ne sont pas crédités (exemples: communication non-verbale, gérontologie, bénévolat, accompagnement du mourant); enfin des cours de formation sur mesure destinés à des collectivités pour les aider dans le cadre d'une organisation (exemples: cours de formation en supervision, cours de la banque fédérale de développement pour les P.M.E.). Comme les cours par projet, les cours de formation sur mesure ne sont pas crédités. Cours par projet et formation sur mesure rejoignent 54% de la clientèle. Pour les cours crédités, l'étudiant peut obtenir un D.E.C., un C.E.C. ou un A.E.C. Les programmes offerts en enseignement crédité sont l'enseignement général particulièrement en sciences humaines et l'enseignement professionnel avec quatre techniques: techniques infirmières, techniques informatiques, techniques de bureau et techniques administratives. Pour la répartition des cours dans le cours d'une journée, il y a pour l'enseignement aux adultes des cours de jour (utilisation maximale de cinq locaux et d'un laboratoire et demi d'informatique), des cours du soir à partir de 18h00

(les lundis, mardis, mercredis, le collège est plus plein le soir que le jour) et des cours de fins de semaine. Des sessions intensives sont offertes pour répondre aux besoins de clientèles particulières. Pour les cours crédités, le service respecte les trois sessions annuelles d'automne, d'hiver et d'été, mais pour les cours non-crédités, la notion de session est différente, les cours de formation sur mesure débutent après le démarrage des sessions régulières et leur durée dépend des contenus et des besoins des clients. Le choix des programmes, le choix des cours, leur déroulement et le lieu où ils sont dispensés dépendent des besoins des clientèles. Toutefois, une contrainte limite le développement, c'est celle de la concertation des collèges au niveau régional. Les collèges publics de Montréal et de Laval, anglophones et francophones, doivent se concerter entre eux pour le choix des programmes à cause de la répartition des subventions.

Le service d'enseignement aux adultes du collège Marie-Victorin offre essentiellement des cours crédités et la majorité de leurs étudiants sont à temps plein. Le collège offre à la clientèle adulte le D.E.C. dans le secteur général ou professionnel, le C.E.C. et l'A.E.C. dans différentes techniques. Les programmes de cours sont ceux d'une part de l'enseignement général particulièrement en sciences humaines et d'autre part, ceux de

l'enseignement professionnel: techniques du vêtement, techniques de garderie, techniques d'éducation spécialisée, techniques d'assistance sociale. De plus, plusieurs programmes de formation sur mesure sont offerts. Parmi eux: retraite active, animation pastorale, bénévolat, gérontologie, radio-amateur... La répartition des cours dans le temps est la suivante: de nombreux cours le jour et le soir du lundi au jeudi (9h00 à 12h00, 13h00 à 16h00, 16h30 à 19h10, 19h15 à 22h10), des cours de fins de semaine intensives sous des formes diverses ou des sessions semi-intensives c'est-à-dire mi-fins de semaine et 3 heures de cours/semaine. L'étudiant à temps plein suit des cours deux soirs et deux ou trois après-midis et une fin de semaine intensive. Quant aux sessions, le collège offre des cours aux adultes aux sessions d'automne et d'hiver. Il n'y a pas de cours à la session d'été.

10. tableau comparatif: les cours et les programmes offerts

	Bois-de-Boulogne	Marie-Victorin	André-Grasset
1) cours crédités	46%	essentiellement	essentiellement
cours non-crédités	54%	peu	très peu
2) cours pour un D.E.C.	oui	oui	oui
cours pour un C.E.C.	oui	oui	non
cours pour un A.E.C.	oui	oui	non
3) enseignement général	oui	oui	oui
enseignement professionnel	oui	oui	non
formation sur mesure	oui	oui	non
4) cours le jour	oui	oui	non
cours le soir	oui	oui	oui
cours de fins de semaine	oui	oui	peu
5) session d'automne	oui	oui	oui
session d'hiver	oui	oui	oui
session d'été	oui	non	oui

Le tableau comparatif permet de situer le collège André-Grasset. Assez traditionnel et fidèle à sa formation de jour, le collège offre essentiellement des cours crédités à la clientèle adulte, des cours conduisant au D.E.C. en enseignement général seulement. Aucune technique n'est offerte et aucun cours de formation sur mesure n'est offert. Les cours de l'éducation permanente ne se donnent que le soir. A l'occasion quelques cours en fins de semaine intensives sont offerts. Enfin, le collège étend la programmation aux adultes sur les trois sessions d'automne, d'hiver et d'été, mais la session d'été s'adresse quasi essentiellement à la clientèle de l'enseignement régulier du collège. Cette comparaison indique des pistes à explorer, des analyses à faire: le secteur de l'enseignement professionnel, des diplômes moins longs et moins lourds que le diplôme d'études collégiales (D.E.C.), la planification de programmes d'études pour les adultes sur deux ou trois ans au lieu d'une planification de cours isolés, des cours pour les adultes le jour ... Bref, une adaptation aux besoins de la clientèle adulte d'aujourd'hui.

troisième thème: le financement

Au plan du financement, le service de formation des adultes du collège Bois-de-Boulogne, collège public, a plusieurs sources de revenus. Du ministère de l'Enseignement supérieur, il reçoit

le financement de 40% des cours crédités. Du ministère de la Main-d'oeuvre au fédéral, il reçoit le financement de 60% des cours crédités et de 50% des cours non-crédités (particulièrement pour les cours destinés aux P.M.E.). Enfin des frais de scolarité sont perçus à raison de 1.00$ par heure de cours sauf en langue où les frais sont de 2.00$ par heure de cours. Au chapitre des dépenses, le coût de l'enseignement se répartit ainsi: les professeurs à temps plein (4 ou 5) à l'enseignement aux adultes sont payés selon les conventions collectives; pour les cours crédités, les professeurs chargés de cours sont payés selon les conventions collectives entre 34.00$ et 45.00$ de l'heure (préparation de cours, enseignement et évaluation) selon leur scolarité; pour les cours non-crédités, le service négocie entre 34.00$ et 38.00$ de l'heure selon les disponibilités des ressources; en développement pédagogique, un professeur est payé 20.00$ de l'heure pour préparer un nouveau plan de cours... Le coût des services (accueil, gestion du personnel, bibliothèque, audio-visuel, cafétéria...) est imputé au budget général du service par le collège. Seul le stationnement est payé directement par les usagers. Au bilan financier, le service de la formation des adultes du collège Bois-de-Boulogne est rentable; les surplus vont au fonds consolidé du collège pour être ensuite investis dans les équipements. L'intérêt des surplus accumulés permet l'emploi de professionnels et de chercheurs.

L'enseignement aux adultes du collège Marie-Victorin, collège privé, a un mode de financement à la fois semblable et différent du collège Bois-de-Boulogne. Au chapitre des revenus, le service reçoit du ministère de l'Enseignement supérieur pour les étudiants à temps plein inscrits dans les programmes déclarés d'intérêt public. Ces subventions sont versées à partir des déclarations annuelles des clientèles en septembre. Pour les étudiants à temps partiel, des subventions seront versées pour l'équivalent des temps pleins à partir d'une enveloppe fermée. Du fédéral, peu de subventions sauf pour quelques programmes particuliers tels l'école de vente. Actuellement, l'accès aux programmes fédéraux de subventions est très limité pour les collèges privés. Des frais de scolarité sont perçus de la façon suivante: pour les étudiants à temps complet (quatre cours ou 180 périodes/session) 120.00$ par session, pour les étudiants à temps partiel, chaque cours de 45 périodes coûte 100.00$. Ce mode de fonctionnement incite les étudiants adultes à s'inscrire à temps plein, attire une clientèle nombreuse et permet au collège de recevoir les subventions équivalentes pour tous les temps pleins. Au chapitre des dépenses, les professeurs à temps plein (30) sont payés selon le régime des professeurs de l'enseignement régulier selon la convention collective. Les professeurs chargés de cours sont payés à un taux-horaire variant selon les années de scolarité (16 ans, 17 ans et 18 ans, 19 ans

ou plus) et selon le nombre d'étudiants (17 étudiants et plus, 16 étudiants et moins). Le taux-horaire varie entre 28.50$ et 45.71$. Financièrement, l'opération est très rentable non seulement au niveau du service, mais au niveau du collège; elle permet un très bon équilibre financier.

11. tableau comparatif: le financement

	Bois-de-Boulogne	Marie-Victorin	André-Grasset
1) sources de revenus			
- subventions provinciales	importantes	très importantes	réduites
- subventions fédérales	importantes	faibles	absentes
- frais de scolarité	faibles	faibles	très importants
2) dépenses			
- coût de l'enseignement	selon convention collective	selon convention collective	selon entente avec professeurs
	34.00-45.00	28.50-45.71	32.00-45.71
- coût des services	-	-	-
3) rentabilité du service			
- autofinancement	oui	oui	oui
- source de revenus	importante	importante	très faible

La comparaison des trois collèges nous permet de voir qu'au plan du financement, le collège André-Grasset aurait intérêt à maximiser les subventions provinciales en créant des programmes permettant à l'étudiant adulte d'étudier à temps plein, de chercher les sources de revenus possibles au fédéral pour certains programmes et à ainsi rééquilibrer la portion des frais de scolarité dans l'ensemble des revenus. Au chapitre des dépenses, le collège André-Grasset n'ayant pas de professeurs à temps complet, n'a à payer que des chargés de cours. Le taux-horaire des professeurs au collège André-Grasset est similaire à celui des autres collèges. Comme eux, il tient compte de la scolarité et du nombre d'étudiants en classe (24 étudiants et moins, 25 étudiants et plus). L'échelle varie de 32.00$ à 45.71$ par période de cours. Au niveau du coût des services, les données sont soit trop larges, soit non accessibles pour permettre une comparaison adéquate. Au niveau de la rentabilité, le service d'éducation permanente s'autofinance et ne génère que de légers surplus. Au collège Marie-Victorin et au collège Bois-de-Boulogne, ce service est une source de financement importante pour les collèges. Il serait intéressant dans une vision globale du service de penser non seulement à un service qui s'autofinance mais à la possibilité de générer des surplus. Pour ce faire, il faudrait penser à un nombre suffisant d'étudiants et à l'amélioration de la qualité des services.

quatrième thème: le fonctionnement du service

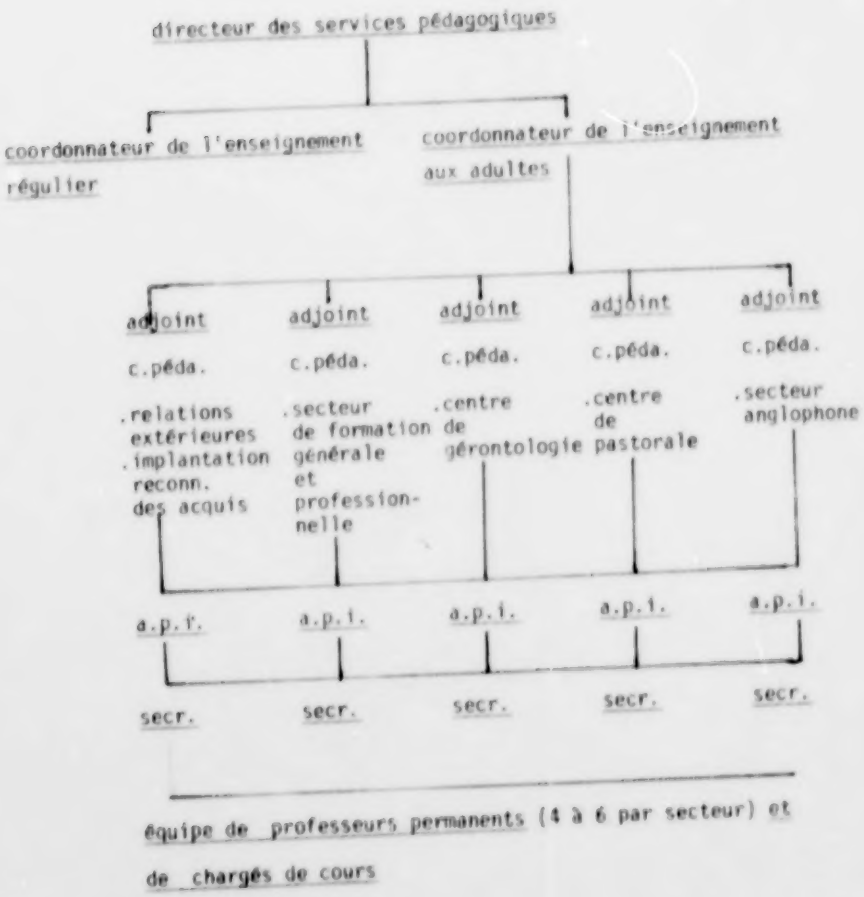
Au collège Bois-de-Boulogne, le service de la formation des adultes est ainsi structuré: à la tête du service, un coordonnateur responsable du service, de ses orientations et des finances, puis, cinq professionnels, des conseillers pédagogiques, tous andragogues qui sont responsables de divers dossiers de clientèles. Polyvalents, ils peuvent s'occuper tant de formation créditée que de formation sur mesure non créditée. Ils sont responsables des professeurs,des programmes qu'ils supervisent. Ils font également la recherche de nouveaux marchés, ils négocient avec les organisations et les industries. Un secrétariat de trois personnes complète le service. Au total, neuf personnes sont impliquées directement pour ce service. Le service de formation aux adultes dans ses relations avec l'ensemble du collège est intégré pour l'accueil de la clientèle et pour l'administration du service. Les services aux étudiants et les aides pédagogiques individuelles du collège s'occupent de l'admission et de l'inscription comme pour les étudiants de l'enseignement régulier du jour. L'administration du service (gestion des dossiers, finances et personnel) est intégrée à l'administration générale du collège. Au niveau pédagogique, le service est intégré aux services pédagogiques, le coordonnateur est un adjoint du directeur des services pédagogiques et il siège à la commission

pédagogique. Pour les grandes orientations du service, le directeur général et le directeur des services pédagogiques s'impliquent, mais pour le choix des programmes et pour l'enseignement, pour la recherche de nouvelles clientèles, le coordonnateur et les professionnels du service sont très autonomes. Le service de formation des adultes est en relation avec d'autres services. Avec la bibliothèque et l'audio-visuel, les ententes se font selon les besoins. Une analyse d'utilisation de ces services par les adultes a permis de constater que les adultes se servent de ces services avant les cours pour y chercher de la documentation mais, de façon générale, les adultes travaillent à la maison. L'été, le service offre une école française de six semaines et se sert des résidences alors disponibles du collège. Les services de cafétéria et d'espaces-machines distributrices sont disponibles pour les adultes. Pour le secrétariat, le service a son propre personnel clérical. L'horaire d'ouverture du service est le suivant: de 8h30 le matin à 19h15 le soir. L'ensemble du personnel travaille entre 8h30 et 17h00, les professionnels,selon les besoins,et une secrétaire sont au collège de 13h15 à 19h15 les quatre soirs de cours (lundi, mardi, mercredi, jeudi). La publicité des cours offerts par le service se fait par la voie des journaux d'information et par les journaux locaux. Des dépliants ont été conçus pour chacun des projets; ils sont envoyés aux industries

et aux organismes intéressés. L'image du collège et du service est importante et pour eux, l'approche marketing doit être suffisamment agressive. La relation avec la clientèle est importante: le service d'accueil est soigné, les aides pédagogiques individuelles soutiennent l'étudiant dans sa démarche et les étudiants sont invités à évaluer l'enseignement qu'ils reçoivent de façon systématique. Dans l'ensemble, un service intégré à la structure globale du collège, à l'affût du marché qui lui est propre et à l'avant-garde des besoins de ses clientèles.

Au collège Marie-Victorin, le service d'enseignement aux adultes présente la structure suivante:

12. structure du service de l'enseignement aux adultes du collège Marie-Victorin



Le coordonnateur de l'enseignement aux adultes a cinq adjoints qui sont des conseillers pédagogiques. Un adjoint est responsable des relations extérieures et de la publicité pour l'ensemble du service et chacun des adjoints est responsable d'un secteur de formation. Pour chacun des secteurs, un "aide pédagogique individuelle" (A.P.I.) à temps plein, du personnel de soutien et une équipe de professeurs (professeurs à temps plein et chargés de cours). Au total, onze cadres et professionnels, un personnel de secrétariat directement attaché à l'enseignement aux adultes. Par rapport à l'ensemble du collège, l'enseignement aux adultes se rattache à la direction des services pédagogiques. Toutefois le service est très autonome quant à sa clientèle, quant à ses programmes, quant à son développement. Autonomie administrative et autonomie pédagogique. Les différents services du collège s'adaptent aux besoins de l'enseignement aux adultes: la bibliothèque est ouverte tous les soirs jusqu'à 21h00, l'informatique, la comptabilité, le service de l'équipement, la cafétéria... répondent aux attentes particulières de l'enseignement aux adultes. Les horaires de travail du personnel du service correspondent aux besoins. De façon globale, le travail se fait le jour de 8h30 à 16h30 mais le personnel professionnel décale l'horaire en soirée ou en fin de semaine pour rencontrer les professeurs et les étudiants. La publicité joue un rôle important au collège Marie-Victorin. Pour rejoindre de nouvelles

clientèles, pour développer des programmes, la visibilité du service est importante et les outils publicitaires sont multiples et d'une qualité esthétique recherchée: publicité dans les journaux, nombreux dépliants et feuillets mobiles distribués de façon très large avec des supports adéquats (présentoirs...), visites d'associations et de regroupements, distribution de pochettes, calepins, stylos, crayons lors de ces rencontres, organisation de "portes ouvertes" où par publicité dans les journaux, les adultes sont invités à venir au collège entre 16h30 et 21h00 pour voir, pour s'informer, pour s'inscrire, présence au salon de la femme et au salon des carrières et professions... Au plan publicitaire, le service de l'enseignement aux adultes a une image qui lui est propre "sobre, élégante, au goût du jour", une image constamment renouvelée et adaptée aux clientèles recherchées. Les relations avec la clientèle sont très soignées: accueil chaleureux, environnement physique recherché, aide individuelle, suivi pédagogique, services de qualité et adaptés aux besoins de chacune des clientèles (prêts et bourses, accès à la piscine et au badminton lors des cours de fins de semaine, information scolaire et professionnelle, accès gratuit pour cinq rencontres avec un psychologue, service de placement ...) et vérification de la satisfaction. Au total, un service d'enseignement aux adultes qui est une organisation autonome, toujours à l'affût du marché et des pos-

sibilités, à l'écoute de la clientèle, un service qui offre une image de grande qualité, un service en plein développement, innovateur et créatif tant pour la définition de nouveaux programmes que pour leur mise en marche et leur implantation sur de nombreux campus.

13. tableau comparatif: le fonctionnement des services

	Bois-de-Boulogne	Marie-Victorin	André-Grasset
1) structure du service	simple	complexe et développée	très simple
2) nombre de personnes	1 coordonnateur 5 professionnels - secrétaires	1 coordonnateur 5 adjoints 5 a.p.i. secrétaires	1 coordonnateur - - secrétaire
3) relation à l'ensemble du collège	.intégration administrative .autonomie pédagogique	.autonomie administrative .autonomie pédagogique	.intégration administrative .autonomie pédagogique
4) relations aux services	positives	positives	positives
5) horaire de travail	flexibilité	flexibilité	flexibilité
6) publicité	importante	très importante	minimale
7) relations à la clientèle	importantes	très importantes	importantes

La visite et l'analyse de services d'éducation permanente de d'autres collèges permet de mettre en lumière les besoins et les possibilités. Au plan de la structure, le service d'éducation permanente au collège André-Grasset est réduit au minimum: un coordonnateur à mi-temps et un temps partiel en secrétariat. Le coordonnateur relève du directeur des services pédagogiques et participe à la commission pédagogique et à toutes les activités des services pédagogiques. Au niveau des relations avec l'ensemble du collège, le service d'éducation permanente est partiellement intégré au niveau de l'administration: gestion des dossiers, gestion du personnel et finances dépendent en bonne partie des services pédagogiques et des services financiers. Le coordonnateur participe activement à chacune des dimensions suivantes: ouverture du dossier, mise à jour, perception et suivi des comptes. Au niveau pédagogique, le service d'éducation permanente est relativement autonome: choix des programmes, choix des cours, choix des sessions, administration pédagogique courante... Les échanges avec la direction des services pédagogiques sont nombreux. Ajoutons que l'ensemble du personnel du collège est très intéressé par le développement du service et il intervient à l'occasion pour suggérer, questionner certains aspects: choix des cours, choix des professeurs, politique d'embauche. Le service d'éducation permanente utilise l'ensemble des services du collège: la bibliothèque est ouverte les soirs de cours jusqu'à

19h00, le service audio-visuel même s'il ferme ses portes à 17h00 dessert les besoins de la clientèle du soir, la cafétéria est ouverte les soirs de cours jusqu'à 20h30. La collaboration des services est acquise, certains ajustements sont à faire: vestiaire, mise en place de la cafétéria, vérification de l'utilisation de la bibliothèque. Quant à l'horaire de travail du personnel, le coordonnateur a un horaire très flexible. Dans l'ensemble, le travail se répartit entre 10h00 et 19h00. Lors des fins de semaine intensives, la présence du responsable du service est nécessaire à cause du nombre réduit de personnel. Ce qui est à développer, c'est la souplesse du personnel de secrétariat quant à l'horaire. Le travail de secrétariat se fait le jour. Il y aurait à prévoir une présence le soir aux temps d'inscription et avant le début des cours pendant les sessions. La publicité du service d'éducation permanente au collège André-Grasset se fait dans les journaux de façon minimale (trois parutions dans chacun des journaux: La Presse, Le Devoir et un journal de quartier à chacune des sessions). Un dépliant-maison est envoyé sur demande. L'image publicitaire est à penser de façon globale et les moyens publicitaires sont à revoir dans un contexte de développement pour une approche plus agressive et une visibilité plus grande. La relation à la clientèle se fait essentiellement par le coordonnateur et les enseignants. Il n'y a pas d'aide pédagogique individuelle sensibilisé à l'enseignement aux adul-

tes, ni disponible pour cette clientèle. L'accueil des étudiants est personnalisé: connaissance des étudiants, accueil à l'entrée du collège, mais les relations d'ensemble à la clientèle et les services sont à améliorer: évaluation de la satisfaction, journal d'information...

cinquième thème: le corps professoral

Le corps professoral du service de formation des adultes du collège Bois-de-Boulogne est un corps professoral axé sur l'andragogie c'est-à-dire centré sur la clientèle adulte et sur ses besoins. Pour exprimer l'importance de l'approche andragogique, le coordonnateur compare le professeur à un décorateur. A l'enseignement régulier, le décorateur travaille dans une construction tout à fait neuve. A l'enseignement aux adultes, il travaille avec des acquis, avec du déjà-existant, il doit respecter ce qui est déjà là et changer, modifier un seul aspect, celui de la discipline qu'il enseigne. La provenance des professeurs est la suivante: quelques professeurs de l'enseignement régulier enseignent aux adultes dans ces cas, les cours donnés aux adultes ne sont pas les mêmes que ceux donnés le jour; ils tiennent compte des besoins propres aux adultes , la majeure partie des professeurs vient de l'extérieur: quatre ou cinq professeurs sont à temps plein au ser-

vice de formation des adultes, la majorité des professeurs sont des chargés de cours, certains depuis quinze ans et ils forment un fort noyau, une solide équipe dans le service. Au plan de l'encadrement, les professeurs sont rencontrés régulièrement (au moins une fois par session) par un professionnel ou le coordonnateur. Leur formation est d'abord dans la discipline enseignée mais plusieurs ont une fomration en andragogie de façon à répondre à la spécificité de la clientèle adulte. Des samedis pédagogiques (ateliers de formation) leur sont offerts sur différents sujets ou sur des clientèles particulières: allophones, handicapés visuels... Des rencontres sont organisées le soir avant les cours. L'évaluation de l'enseignement est très poussée. A chaque session, les étudiants sont invités à répondre à deux mini-sondages en cours de session et à une évaluation de fin de session. De plus, le professeur fait une autoévaluation de son enseignement. Ces évaluations sont analysées par les conseillers pédagogiques. Certains professeurs du jour qui ont enseigné le soir, ont refusé ces formes d'évaluation, ce qui a conduit la direction du service à faire un bris de contrat. L'évaluation de l'enseignement et de la satisfaction de la clientèle est une priorité pour le service.

Au collège Marie-Victorin, le corps professoral de l ensei-

gnement aux adultes est quasi essentiellement rattaché à ce service. Peu de professeurs de l'enseignement régulier du jour enseignent le soir. La plupart des professeurs (une trentaine) sont à temps plein exclusivement à l'enseignement aux adultes. Ces professeurs à temps plein sont engagés par un comité de sélection et sont gérés selon une convention collective; ils ont le même régime que les professeurs de l'enseignement régulier. A cette équipe de professeurs permanents s'ajoutent des chargés de cours. Les professeurs relèvent d'un conseiller pédagogique selon le secteur d'enseignement: reconnaissance des acquis, formation générale/professionnelle, gérontologie, pastorale, secteur anglophone. L'encadrement du corps professoral est important: un guide leur est fourni (structure du service, liste des professeurs, régime pédagogique, direction générale, guide pour le plan de cours...), une assistance pédagogique leur est donnée, l'adjoint du secteur où ils sont organise six réunions par session avec son équipe de professeurs pour voir au suivi pédagogique: analyse des programmes, améliorations, objectifs à chacune des sessions. Cette démarche pédagogique se fait dans une mentalité d'enseignement aux adultes, d'andragogie. Les cours ne sont pas analysés en tant que cours uniques mais toujours dans une perspective de programme. Au plan de la formation, chacun est spécialisé dans la discipline qui le concerne, plusieurs ont une formation en andragogie. Le service offre régulièrement des sessions de perfectionnement via Performa, sessions de formation

assumées par l'université de Sherbrooke dans le réseau collégial. L'évaluation de l'enseignement est importante et constante: pour chacun des cours, il y a une évaluation de l'enseignement.

14. tableau comparatif: le corps professoral

	Bois-de-Boulogne	Marie-Victorin	André-Grasset
1) provenance			
.enseignement régulier	peu	peu	majorité
.autre	majorité	majorité	peu
2) statut			
.temps plein	4- 5	30	aucun
.temps partiel	non	non	non
.chargés de cours	plusieurs	plusieurs	essentiellement
3) encadrement	important	très important	réduit
4) formation			
.dans la discipline	oui	oui	oui
.en andragogie	oui	oui	non
.perfectionnement au collège	oui	oui	non
5) évaluation de l'enseignement	très importante	importante	réduite

L'approche du corps professoral au collège André-Grasset est très différente des autres collèges: la majorité des professeurs qui y enseignent sont des professeurs de l'enseignement régulier du jour; ce sont essentiellement des chargés de cours. L'encadrement qui leur est donné est réduit: quelques rencontres, un peu de suivi pédagogique, absence de réunion et de réflexion collective sur l'enseignement aux adultes et sur les programmes. Les professeurs ont une formation poussée dans leur discipline mais il n'y a pas de sensibilisation à la perspective andragogique et il n'y a pas de perfectionnement offert par le service. Enfin l'évaluation de l'enseignement est réduite au minimum: analyse des plans de cours et des examens de fins de session par le coordonnateur; aucune évaluation auprès des étudiants et peu de retours avec les professeurs sur les sessions. Encadrement, formation, préoccupation andragogique et évaluation sont des pistes à développer, des secteurs à questionner.

sixième thème: la mission du service

Au terme de la rencontre avec les coordonnateurs, nous leur avons posé des questions sur la mission première de leur service et sur les objectifs qu'ils poursuivent.

Au collège Bois-de-Boulogne, en réponse à cette question sur la

mission, le coordonnateur parle d'opportunisme, de l'importance de tirer parti des circonstances. Le collège Bois-de-Boulogne est à l'avant-garde du réseau collégial en formation sur mesure et en enseignement aux adultes. Le coordonnateur considère la formation des adultes comme un service, un service accueillant pour une clientèle très large et très diversifiée. L'important est d'être à l'écoute des étudiants, de répondre aux besoins de cette population adulte y compris en lui offrant du "fast food" c'est-à-dire des cours alléchants de 2h00, 3h00, 5h00 qui ensuite, amènent les adultes à une formation plus poussée, plus élaborée. Le service est en période de planification, de préparation d'un plan triennal axé sur la notion de programme et sur les besoins d'une formation générale orientée vers la pratique. Très influencé par Michèle Jean et Suzanne Dumont, le coordonnateur, qui a participé au comité de la Fédération des cégeps sur la formation des adultes (rapport: La formation des adultes: une contribution du cégep au développement de son milieu 1984), et les professionnels du service axent leur réflexion sur la qualité de service aux adultes, sur le développement et la diversification des programmes, sur l'approche des entreprises, sur le développement ultérieur et sur les perspectives d'avenir. Etre à l'écoute, oser, risquer et en même temps rationaliser le développement des énergies, telles sont les forces actuelles du service de formation aux adultes du collège Bois-de-Boulogne.

Au collège Marie-Victorin, les objectifs poursuivis sont offrir à la clientèle une formation la plus globale possible, donner des programmes (une perspective programme et non cours) qui préparent à l'université, au travail et à une vie personnelle plus riche. De plus, le service pédagogique a une volonté de s'intégrer à la communauté sociale immédiate (contact avec les hôpitaux, les entreprises de la région) et de rejoindre des groupes dans des régions plus éloignées et moins bien desservies (Terrebonnne, Pointe-aux-Trembles...). Offrir des programmes et des services de qualité, respecter les adultes dans leur spécificité, innover, telles sont les missions que se donne le collège. Pour concrétiser les objectifs généraux, le coordonnateur et les adjoints mettent de l'avant des objectifs annuels. Ainsi en 1985-1986, l'objectif était l'accueil des adultes et pour le concrétiser, les actions ont été les suivantes: les professeurs arrivent quinze minutes avant les cours, un système téléphonique a été conçu pour assurer un premier contact personnalisé avec les adultes... Ces objectifs sont mis de l'avant chez tout le personnel lors des différentes rencontres annuelles: discours de rentrée, Noël, réunions, fins de session. La mise en place et en action d'objectifs annuels permet d'ancrer dans la réalité quotidienne les orientations et les objectifs plus larges du service.

15. tableau comparatif: mission et objectifs

Bois-de-Boulogne

. être à l'affût et à l'écoute des besoins de la clientèle
. offrir un service adéquat et de qualité aux adultes
. développer et diversifier

Marie-Victorin

. offrir une formation globale
. préparer à l'université, au travail, à une vie personnelle riche
. participer à la communauté

André-Grasset

. offrir des cours à une clientèle adulte
. offrir des cours à une clientèle d'étudiants de l'enseignement régulier

La mission du service d'éducation permanente du collège André-Grasset telle que définie lors de sa création (1966) était d'offrir des cours à l'intention des adultes, de faire bénéficier la population adulte de la région des ressources du collège, d'assurer un rayonnement culturel et d'amener au collège des étudiants réguliers. Cette mission a été partiellement appliquée et s'est modifiée à partir de 1976. Progressivement le service a répondu aux objectifs de l'enseignement régulier du jour: ouvrir le soir des cours ne pouvant s'ouvrir le jour à

cause du nombre réduit d'étudiants, offrir des cours d'appoint... Aujourd'hui la mission du service correspond peu à la mission originale: les adultes sont moins (quasi peu) nombreux, la population adulte de la région est peu rejointe et par conséquent le rayonnement culturel du service d'éducation permanente en est réduit. La mission et les objectifs du service doivent être redéfinis en fonction de ce que le collège veut offrir pour l'avenir tout en tenant compte du rôle actuel et de l'utilité du service pour l'enseignement régulier du jour: diversification des cours offerts, cours le soir pour la clientèle régulière, aide aux étudiants en difficulté.

septième thème: la reconnaissance des acquis de formation

Le collège Bois-de-Boulogne est à la phase de sensibilisation en reconnaissance des acquis de formation. De plus, un professionnel est libéré deux jours/semaine pour implanter progressivement ce service. On n'a pas décidé de l'ampleur qu'aura ce service. Le service de formation des adultes désire demeurer indépendant dans cette démarche par rapport à la Fédération des cégeps et par rapport au gouvernement fédéral. Le service considère la démarche du portfolio lourde pour l'étudiant et préfère pour l'instant, utiliser l'entrevue avec un aide pédagogique individuelle. Le collège considère importante l'accessibilité du collège pour les adultes mais tient à évaluer les chances de

réussite qu'il peut avoir et assurer qu'il peut mener à terme sa formation. Donc en matière de reconnaissance des acquis, une amorce se fait mais le collège demeure prudent dans la démarche qu'il entreprend.

Au collège Marie-Victorin, la reconnaissance des acquis de formation est un dossier majeur et un adjoint du coordonnateur à l'enseignement aux adultes en assume la responsabilité. Le dossier est en marche sous deux aspects: celui de l'implantation et celui de la recherche. Pour l'implantation d'un service de reconnaissance des acquis de formation, des sessions d'information ont eu lieu pour les professeurs, pour les professionnels et la haute direction; un équipe de six professeurs a travaillé pendant un an à préparer un énoncé de politique; une expérimentation en garderie a été amorcée et du travail se fait sur l'étude des dossiers, sur les équivalences et les exemptions. Pour l'instant, le service ne fait pas de demande d'implantation officielle d'une part pour maintenir son autonomie et d'autre part, parce que le collège ne se sent pas prêt à le faire. En recherche, un professionnel permanent est libéré à temps complet pour une période de trois ans comme agent de recherche. Il travaille à un "projet de recherche relatif à l'élaboration d'instruments d'évaluation des acquis scolaires et extra-scolaires en formation générale ou fondamentale au niveau collégial". Le

projet retient comme champ d'application le programme des cours obligatoires de français (langues et littérature). L'expérience du collège Marie-Victorin tant pour l'implantation que pour la recherche, le vécu de ce dossier est positif. Ce dossier crée un intérêt nouveau chez les professeurs et les professionnels, déclenche des questionnements, amène un renouvellement des mentalités. Bien sûr, les réticences sont présentes, l'inquiétude face à la nouveauté et à l'incertain se manifeste. Progressivement et prudemment, le dossier avance. Le responsable du dossier au collège Marie-Victorin est en contact avec l'ensemble du réseau collégial et siège au comité d'orientation. L'information abonde tant sur les recherches en cours dans les collèges que sur les expérimentations amorcées.

L'initiative du collège Marie-Victorin en matière de reconnaissance des acquis et la participation aux ateliers de formation organisés pour les collèges nous incitent à déclencher la réflexion sur l'implantation d'un système de reconnaissance des acquis de formation au collège André-Grasset, à analyser plus à fond les possibilités et les incidences d'un tel programme en terme de développement de clientèle. A partir des réalités du milieu du collège André-Grasset, un comité pourrait bâtir un projet de reconnaissance des acquis: énoncé d'une politique de reconnaissance des acquis, implantation de la démarche du portfolio, développement d'outils de reconnaissance des acquis... Deux

champs d'application sont proposés par le responsable du collège Marie-Victorin et facilement développables au collège André-Grasset: la philosophie et le programme des sciences humaines. La clientèle particulièrement visée serait les femmes qui ont abandonné les études et qui désirent amorcer un retour aux études et au travail.

Ces deux rencontres avec les responsables de services d'éducation aux adultes au collège Bois-de-Boulogne et au collège Marie-Victorin ont permis de comparer le collège André-Grasset avec d'autres collèges, de situer le service du collège André-Grasset par rapport à d'autres démarches et d'avoir des modèles de référence. Ces échanges ont amplifié l'importance du questionnement amorcé au collège André-Grasset. Les informations recueillies indiquent l'urgence d'une systématisation du service, de choix éclairés et cohérents et l'utilité d'un plan de développement.

Du collège Bois-de-Boulogne, nous retenons l'importance d'être centré sur la clientèle adulte et sur ses besoins, l'expertise en matière de formation sur mesure, de formation générale et professionnelle chez les adultes, la souplesse administrative du service de formation des adultes (intégration des dossiers,

autonomie pédagogique et polyvalence des professionnels) et l'intérêt d'une concertation ou du moins d'échanges entre le réseau public et le réseau privé.

Du collège Marie-Victorin, nous retenons un service d'enseignement aux adultes conçu, pensé et structuré en fonction de la clientèle et de ses besoins, la conception de l'enseignement aux adultes par programme plutôt que par cours, l'approche andragogique des professionnels et des enseignants, la préoccupation constante de marchés nouveaux, de développement tant au niveau des programmes à offrir qu'au niveau des régions à rejoindre, la qualité de l'image publicitaire du service et de sa visibilité, la multiplicité et la pertinence des services offerts aux adultes (accueil, aide pédagogique, structures-horaire...). La tradition, l'expérience diversifiée et l'avant-gardisme de l'enseignement aux adultes du collège Marie-Victorin font de celui-ci une tête de file en matière d'éducation aux adultes.

3.2.3 analyse de l'entrevue avec un responsable au service de formation aux adultes à la direction générale de l'enseignement collégial

Les objectifs d'une rencontre avec un responsable du service de

formation aux adultes au ministère de l'Enseignement supérieur étaient d'avoir un éclairage d'ensemble sur l'enseignement aux adultes dans le réseau collégial, d'identifier des pistes de développement et de préciser les sources de financement. Nous avons rencontré Monsieur Raymond Labrecque, directeur adjoint du service de formation aux adultes et nous avons abordé avec lui plusieurs facettes de la formation aux adultes.

- l'enseignement aux adultes et les collèges privés

Depuis quelques années, une clientèle de plus en plus grande accède à l'éducation aux adultes et les collèges se préoccupent d'offrir un service adéquat. Les adultes, particulièrement intéressés par un retour aux études, ont tendance à aller plus au privé qu'au public à cause d'un besoin de sécurité et d'encadrement. Les collèges privés semblent plus outillés pour répondre à ces attentes des adultes. Par étudiant adulte, on entend l'étudiant qui a abandonné ses études pendant un an, qui a eu un cheminement discontinu.

- les axes possibles de développement

Dans le cadre de la remise en question du service, différents axes de développement sont possibles.

Une première clientèle à viser est celle des femmes qui ont laissé le marché du travail et qui veulent y retourner. Le ministère de la Main-d'oeuvre et sécurité du revenu subventionne des groupes de formation. Cette clientèle a besoin de structures plus réduites et de contacts personnalisés propres aux collèges privés. Ces femmes visent souvent des études universitaires et elles ont besoin de la formation générale et/ou de cours d'appoint en langues ou en sciences.

En matière de reconnaissance des acquis, le réseau privé avec ses politiques d'évaluation des apprentissages a les compétences afin d'aller chercher des subventions dans le but de concevoir des outils en reconnaissance des acquis en mathématiques, en sciences humaines, en philosophie ou en sciences (particulièrement en physique). Les adultes sont une clientèle importante à développer par la reconnaissance des acquis de formation. L'adulte est très intéressé à poursuivre des études s'il n'a pas tout à refaire.

Dans le domaine professionnel, le secteur 400 (gestion, administration, personnel, comptabilité, fiscalité) de l'administration attire le gros de la clientèle adulte. Il importe de bien cibler la clientèle. Tous les travailleurs ont un besoin constant de mise à jour.

Autre secteur d'attrait, celui de la formation en économique et en politique. Les adultes ont une orientation de plus en plus pratique. Ils sont intéressés à placer leur argent, à connaître leurs droits...

Dans le domaine de la technologie, la vulgarisation technologique exerce un attrait certain: ce qu'est la robotique, l'astronomie... La culture contemporaine est différente de la culture au sens traditionnel. Les gens qui suivaient des cours d'art, de littérature... avaient déjà en eux des acquis culturels qu'ils venaient prolonger dans les collèges. Ils ont trouvé d'autres lieux pour chercher un résonnance culturelle (télévision, lectures...). La culture actuelle est davantage orientée vers les sciences. Les adultes y cherchent des connaissances élevées, exprimées dans un vocabulaire qui leur est accessible.

Les services sociaux et les services de santé offrent également des possibles. Les professionnels de la santé sont désabusés de la médecine scientifique; ils préfèrent de plus en plus une approche plus humanisante des soins aux personnes. Une formation non créditée est en demande traitant de l'enfance à la mort (soins aux enfants, présence aux mourants...).

- la formation sur mesure

Telle que définie il y a quinze ans, la formation sur mesure est une formation qui va du diagnostic de besoins à l'évaluation du réinvestissement de la formation dans la tâche. Elle est destinée à un groupe de personnes en travail. A partir d'une situation vécue, on établit un diagnostic, on conçoit et on donne une formation adaptée aux besoins et on évalue le résultat avec cette formation. Aujourd'hui, ce qui se développe est davantage de la "formation adaptée". A partir d'une analyse de besoins, un collège prépare un programme de formation. Des institutions conçoivent des ensembles (des "kits") de cours qu'ils adaptent ensuite aux besoins spécifiques de chacune des clientèles. Dans plusieurs collèges, la formation sur mesure est financée par le fédéral: le nouvel accord Canada/Québec. Selon cet accord, la priorité est donnée au secteur public. Toutefois, il y a possibilité pour un collège privé d'entente avec un collège public (la complémentarité du privé). Même étroite, cette piste est à explorer.

- offrir des cours versus offrir des programmes

Les adultes ont de plus en plus besoin d'une reconnaissance officielle des études: des diplômes ou du moins des cours reconnus pouvant être réinvestis. Les compagnies d'assurances,

les banques, les institutions gouvernementales paient leurs employés selon leur scolarité. Il est important de prévoir des cours crédités ou pour lesquels l'étudiant peut avoir des équivalences, puis des programmes où il peut obtenir un diplôme complet.

- les attestations d'études collégiales (A.E.C.) et les certificats d'études collégiales (A.E.C.)

Les A.E.C. sont des programmes institutionnels, dans le secteur professionnel, de plus en plus en demande et assez faciles à obtenir. Ils doivent être conçus pour répondre à des besoins particuliers d'une clientèle bien identifiée. Certains sont des découpages du D.E.C., d'autres sont très novateurs (organisations communautaires, familles d'accueil, actualisation des professionnels...). Les A.E.C. sont autorisés pour un temps limité, généralement pour une durée de trois ans. S'il y a volonté d'en soumettre, il faut en faire la demande via la Direction générale de l'enseignement privé qui fera suivre le dossier.

Les C.E.C. sont des programmes d'état, du secteur professionnel, autorisés par le ministre. Le C.E.C. est une partie du champ de spécialisation d'un D.E.C. professionnel avec quelques aména-

gements. Au terme du C.E.C., l'étudiant devrait pouvoir exercer des fonctions de travail semblables ou équivalentes à l'étudiant qui a un D.E.C.

- le financement de la formation aux adultes

Il y a trois sources de financement pour le réseau public:

. la D.G.E.C.

A la Direction générale de l'enseignement collégial, il y a une enveloppe fermée et régulièrement coupée pour la formation des adultes (23,000,000$). Deux modes de répartition sont prévus pour distribuer ces argents: un pour l'encadrement (la structure de services aux adultes) et un pour la formation à temps partiel attribué aux collèges selon le volume d'activités réalisées c'est-à-dire les cours crédités à la clientèle adulte.

. le M.M.S.R.

Le ministère de la Main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu a plusieurs programmes dont les plus importants sont:

- l'accord Canada/Québec pour la formation à temps plein des chômeurs... Les étudiants et les collèges au secondaire et au collégial sont payés (139,000,000$ au Québec). Pour la formation sur mesure, les argents sont versés à l'industrie qui achète les cours qu'elle veut (32,000,000$ en 1986-87)
- pour la formation à temps partiel, le financement est réparti selon les régions (40,000,000$).

. l'autofinancement

Les frais de scolarité et l'autofinancement varient d'un collège à l'autre selon les régions.

Pour les cours d'été, il y a un budget spécial selon le volume des activités.

- autonomie/intégration des services d'éducation permanente dans les collèges

Les premiers sevices d'éducation permanente qui se sont développés dans les années 70 ont été des collèges parallèles et souvent de véritables sources de financement. Un service d'éducation aux adultes en développement à côté de l'enseignement régulier est un ghetto. Il est important, même s'il n'y a pas d'intégration du mode de financement, que le référentiel demeure l'enseignement régulier. Le rapport de la commission Jean a créé un réveil en ce sens et actuellement la majorité des services d'éducation aux adultes sont intégrés ou en voie d'intégration.

- le corps professoral

Pour les cours offerts à temps plein à l'éducation aux adultes, 50% des professeurs qui y enseignent, enseignent également à

l'enseignement régulier. Pour les cours offerts à temps partiel, ce sont essentiellement des chargés de cours. Au plan de la pédagogie, il est important de soustraire la clientèle adulte aux cours de l'enseignement régulier et d'adapter l'enseignement à cette clientèle différente. Avoir une pédagogie appropriée, développer un système d'évaluation de l'enseignement sont les deux critères pour offrir un enseignement de qualité aux adultes.

Ces échanges avec un responsable de la formation aux adultes au ministère de l'Enseignement et de la science, nous ont permis de confirmer des intuitions sur l'enseignement aux adultes et sur le réseau collégial général et de dégager des priorités.

3.2.4. analyse de l'entrevue avec le responsable du comité d'orientation sur la reconnaissance des acquis de formation

L'entrevue avec Monsieur Robert Isabelle, président et responsable du comité d'orientation en reconnaissance des acqu' de formation, avait pour objectif de dégager des pistes possibles pour le collège André-Grasset, collège privé d'enseignement général de petite dimension. Au départ des échanges, Monsieur

Isabelle confirme l'importance de la reconnaissance des acquis de formation dans le réseau collégial. Même si les premières expériences de reconnaissance des acquis ont été faites surtout dans le secteur professionnel, il est important de développer la reconnaissance des acquis dans le secteur de l'enseignement général. Deux concepts sont précisés: celui de "sponsored learning" et celui de "prior learning".

> "sponsored learning: l'apprentissage supervisé effectué lors de stages, internats en dehors de la salle de cours mais planifié et supervisé par un éducateur"
>
> "prior learning: l'apprentissage antérieur qui inclut les deux intentions d'apprendre, telles que les études indépendantes ou cours non crédités et les apprentissages fortuits provenant d'un travail rémunéré ou bénévole aussi bien que d'autres expériences acquises au cours de la vie." (Collège Marie-Victorin 1984, p. 24-25)

- <u>"sponsored learning"</u>

Le "prior learning", reconnaissance des acquis de formation indépendants du cadre scolaire, est la préoccupation première de la plupart des collèges en enseignement professionnel et de deux expériences en enseignement général en français et en mathématiques. Pour les collèges privés, le "sponsored learning", forme d'apprentissage individualisé hors du cadre scolaire avec tuteur, serait un domaine à explorer en formation

générale. Le "sponsored learning" se fait à partir d'un "contrat d'apprentissage" avec l'étudiant comprenant des objectifs d'apprentissage, une entente pour atteindre ces objectifs, une démarche de tutorat, une évaluation. Cette forme de reconnaissance des acquis pour les adultes est à explorer en recherche et en expérimentation et elle peut servir à se doter d'un bon système pour les adultes.

La démarche à suivre est de chercher de l'information, d'intéresser les professeurs, de les former et de commencer avec quelques projets-pilotes, des projets limités que l'on peut contrôler, et qui pourraient servir à d'autres collèges. Les professeurs à choisir doivent être des gens sérieux, compétents, influents, ouverts à la reconnaissance des acquis et capables de nouveauté. Un expérience en reconnaissance des acquis pour les professeurs est source de ressourcement professionnel et confirme l'utilité sociale de l'enseignement. En "sponsored learning", l'expérience américaine est avancée, il est important de consulter la documentation produite et de voir les expériences faites dans l'état de New-York.

- les champs de connaissance

Pour identifier les domaines de connaissances pour faire ces

explorations, il importe de tenir compte des besoins des clientèles et des intérêts des départements. Aux différents programmes et cours, les réactions du responsable de la reconnaissance des acquis sont les suivantes:

. philosophie

En philosophie, tout est à faire en reconnaissance des acquis: développer des instruments et les expérimenter. La difficulté vient d'une résistance des professeurs de philosophie. Avant de se lancer dans ce domaine, il y aurait une relance à faire auprès des adultes pour connaître leur opinion sur l'utilité d'un système de reconnaissance des acquis en philosophie et une démarche auprès des enseignants en philosophie.

. sciences humaines

Ce secteur est à privilégier. Le besoin est présent, aucun outil n'a été développé et aucune expérience n'a été faite. Particulièrement la psychologie et la sociologie sont à mettre de l'avant. Il y aurait intérêt à voir les instruments créés aux Etats-Unis et à adapter ces instruments à la réalité du Québec.

. techniques administratives

La demande est très forte partout et l'intérêt est grandissant.

. langues

La reconnaissance des acquis en langues est une menace pour les professeurs: elle peut vider les classes. Par ailleurs, en

éducation aux adultes, créer un système d'évaluation des acquis est un moyen d'amener une nouvelle clientèle plus avancée dans les collèges et d'augmenter le niveau de qualité de l'enseignement.

. sciences

Le domaine est à explorer.

- travail en collaboration

Certains collèges se sont regroupés pour amorcer la reconnaissance des acquis de formation. Un consortium de sept collèges anglophones a été formé pour une aide mutuelle, l'échange d'outils de travail, des sessions de formation communes... Le cégep de Rosemont et le collège Marie-Victorin travaillent ensemble en acupuncture. Le collège de St-Jérôme et le collège Marie-Victorin travaillent en éducation spécialisée. Il y aurait à voir les possibilités de collaboration avec d'autres collèges privés ou publics.

- des clientèles-cibles

Les femmes qui réintègrent le marché du travail sont une clientèle qui est peu desservie par les cégeps, une clientèle numériquement et politiquement forte. Des approches pour ces femmes

sont à penser. Il y a à élaborer des instruments pour la clientèle spécifique des femmes surtout en français, en sciences humaines, en psychologie, en organisation communautaire (travail ou bénévolat) et parfois, en sciences politiques.

- des outils à mettre de l'avant

Les outils élaborés en reconnaissance des acquis de formation du côté américain sont les portfolios, les tests et le jury d'évaluation. Le jury d'évaluation serait une forme à explorer: après des rencontres individuelles où l'adulte élabore un mini-portfolio, il rencontre un jury de trois professeurs en entrevue structurée de une heure, une heure et demie qui évalue les connaissances acquises et reconnaît des équivalences. L'expérience du C.A.E.L. (Council for the Advancement of Experiential learning) aux Etats-Unis va en ce sens. Cette approche de la reconnaissance des acquis est légère pour les adultes et elle conduit à une reconnaissance des acquis fiable et satisfaisante pour les adultes. Le Vermont met de l'avant cette forme de reconnaissance des acquis.

- effets de la reconnaissance des acquis

Les deux effets principaux de la reconnaissance des acquis de formation dans un collège sont la venue de nouvelles clientèles

sont à penser, il y a à élaborer des instruments pour la clientèle spécifique des femmes surtout en français, en sciences humaines, en psychologie, en organisation communautaire (travail ou bénévolat) et parfois, en sciences politiques.

- des outils à mettre de l'avant

Les outils élaborés en reconnaissance des acquis de formation du côté américain sont les portfolios, les tests et le jury d'évaluation. Le jury d'évaluation serait une forme à explorer: après des rencontres individuelles où l'adulte élabore un mini-portfolio, il rencontre un jury de trois professeurs en entrevue structurée de une heure, une heure et demie qui évalue les connaissances acquises et reconnaît des équivalences. L'expérience du C.A.E.L. (Council for the Advancement of Experiential learning) aux Etats-Unis va en ce sens. Cette approche de la reconnaissance des acquis est légère pour les adultes et elle conduit à une reconnaissance des acquis fiable et satisfaisante pour les adultes. Le Vermont met de l'avant cette forme de reconnaissance des acquis.

- effets de la reconnaissance des acquis

Les deux effets principaux de la reconnaissance des acquis de formation dans un collège sont la venue de nouvelles clientèles

en éducation des adultes et l'amélioration de la qualité de la formation. De plus, les enseignants y trouvent une stimulation nouvelle et une possibilité d'innover.

Cette entrevie avec Monsieur Robert Isabelle a permis d'identifier différents créneaux pour le collège André-Grasset: la formation générale particulièrement en sciences humaines, le "sponsored learning", le jury d'évaluation et la clientèle des femmes qui désirent retourner aux études. Ces pistes sont à évaluer selon les intérêts des enseignants du collège et selon les clientèles que l'on désire aller chercher. Divers documents sur l'expérience américaine complètent l'information de cette rencontre.

CHAPITRE QUATRE

CONCEPTION DE LA SOLUTION

CONCEPTION DE LA SOLUTION

Notre projet d'intervention poursuit trois objectifs: redéfinir la mission du service d'éducation permanente au collège André-Grasset, poser un diagnostic sur la clientèle, sur les programmes et les cours offerts, sur le financement du service, et élaborer des hypothèses pour un plan de développement. Pour répondre à chacun de ces objectifs et mener à terme notre réflexion, ce chapitre se divise en quatre parties. La première porte sur la mission du service, la deuxième met en relief les trois dimensions de la mission que nous avons retenues soit la clientèle, les programmes et les cours offerts ainsi que le financement. Dans ces deux premières parties, nous poserons un diagnostic sur la situation et nous analyserons des solutions possibles à partir des modèles théoriques retenus au chapitre deux et des données présentées au chapitre trois. La troisième partie définira un plan de développement à partir du modèle de Steiner adapté par Kast et Rosenzweig. Enfin, la quatrième partie portera sur les incidences des changements proposés sur les différentes instances du collège.

4.1 la mission du service d'éducation permanente

diagnostic

Lors de la création du service d'éducation permanente du collège André-Grasset, sa mission, on l'a vu, a été ainsi définie:

- offrir ses cours à l'intention des adultes;
- faire bénéficier la population adulte de la région des ressources en personnel et en matériel du collège;
- tirer le maximum des investissements consentis par la compagnie de St-Sulpice et par le ministère de l'Éducation;
- assurer un rayonnement culturel;
- amener bon nombre d'étudiants réguliers au collège.

Cette définition de la mission est restée générale; elle exprimait les aspirations de ceux qui ont créé le service. Elle n'a pas été traduite en objectifs spécifiques plus concrets et mesurables. Le service s'est développé et les responsables n'ont pas senti le besoin d'une expression formelle des objectifs qu'ils poursuivaient. Dans les faits, le service a clairement répondu à l'objectif d'offrir des cours à l'intention des adultes et, en partie, à celui d'assurer un rayonnement culturel. Les autres dimensions de la mission ont été moins mises de l'avant.

Depuis 1976, la miss
permanente a répondu
régulier:
- ouvrir le soir de
- offrir des cours
- élargir l'éventai
différente.

Ce changement a eu d
gnement régulier (so
nent) que pour l'ens
adultes grâce à un n

Aujourd'hui, le lect
part que de la missi
le nombre d'étudiant
pendant plusieurs an
qu'en 1982 ont quasi
de 1976 crée maintenu
manifestent une certa
majoritaire d'étudian
soir, les enseignant
Une mission qui a per
s'est élargie avec le
en nombre, conduit à

s'est modifiée. Le service d'éducation
besoins des étudiants de l'enseignement

urs qui ne peuvent s'ouvrir le jour;
point en français et en mathématiques;
cours du jour par une gamme de cours

ncidences positives tant pour l'ensei-
sse pour l'organisation de l'enseigne-
ment aux adultes (ouvrir des cours aux
suffisant d'étudiants).

les faits nous permet de voir d'une
riginale, il reste peu de dimensions:
ultes n'a pas augmenté et a même diminué
, les cours de culture importants jus-
aru. et, d'autre part, la modification
ertaines difficultés: les adultes
insatisfaction de la présence parfois
e l'enseignement régulier aux cours du
savent pas toujours à qui s'adresser.
eu à peu sa définition originale et qui
ps pour une clientèle à peu près égale
ervice d'éducation permanente dilué

qui satisfait moins et les clientèles et les enseignants. La raison d'être d'un service gagne à être claire pour les responsables du service afin d'orienter adéquatement les choix, pour les gens qui y oeuvrent, et pour les étudiants qui y viennent.

solutions

Pour redéfinir la mission du service d'éducation permanente, nous avons fait au préalable une lecture et une analyse globale du collège et du service. Nous avons retenu comme modèle théorique d'analyse celui de l'analyse-système de Kast et Rosenzweig (chapitre deux, page 51) et nous l'avons appliqué au service d'éducation permanente du collège André-Grasset (annexe C). Cette analyse ainsi que les réflexions qui ont été exprimées lors des différentes rencontres faites au collège, permettent de dégager certains traits du collège qui sont les assises d'une définition de la mission du service d'éducation permanente.

16. traits du collège André-Grasset

environnement

- des limites (subventions) et des ouvertures (possibilités de programmes) au niveau gouvernemental
- un bassin de clientèle très large, peu exploité au niveau de la clientèle adulte et une demande à la hausse en enseignement régulier
- des possibilités de ressources humaines nombreuses

valeurs et objectifs

- une tradition de qualité
- des valeurs chrétiennes: respect des personnes, présence attentive aux étudiants
- la personnalisation des études: accueil et accompagnement
- priorité à : formation globale de la personne et à l'enseignement général

techniques et connaissances

- qualité de formation des enseignants et des professionnels
- qualité des supports à l'enseignement: secrétariat, bibliothèque, audio-visuel, informatique...
- préoccupation d'innovation et d'expérimentation pédagogiques

structure

- structure simple
- contacts directs entre les instances
- peu de volonté de contrôle

système psycho-social

- forte implication du personnel du collège
- intérêt [illegible] pour savoir et pour participer
- [illegible] au changement et à la nouveauté

[illegible]

- [illegible] de collaboration et d'ouverture
- contacts directs et multiples avec la clientèle et le personnel
- très centrée vers l'interne

4.1.1 mission, buts et objectifs

Mission, buts et objectifs du service d'éducation permanente sont à redéfinir. Pour préciser ces définitions, nous utilisons d'une part le schéma de mise en place d'objectifs (chapitre deux, page 58) lequel précise les différents niveaux d'objectifs et, d'autre part, les propos des coordonnateurs rencontrés et les idées issues d'échanges et de réflexions à l'intérieur du collège.

La mission d'une organisation se définit dans la perspective très large des attentes d'une société par rapport à un lieu d'enseignement; elle exprime les raisons d'être de l'organisation par delà le temps. La mission première du service d'éducation permanente est de fournir aux étudiants un enseignement. La deuxième mission est de répondre aux besoins de la clientèle qu'il dessert à savoir tout d'abord la clientèle adulte. Il importe de réaffirmer

la spécificité du service d'éducation permanente orienté avant tout vers les adultes.

Les buts d'une organisation se définissent à partir des aspirations, des valeurs, des volontés de l'organisation elle-même. C'est ici que les choix de l'institution sont manifestes. A partir du vécu de quinze ans du service d'éducation permanente, conscient d'une mission de départ, des modifications faites au cours des ans et de la nécessité d'une réorientation, nous proposons les buts suivants pour le service d'éducation permanente:

- privilégier trois rôles pour le service d'éducation permanente:
  - le rôle de formation

    dispenser un enseignement de qualité à l'intention des adultes et répondre aux besoins de formation globale de la personne adulte

. le rôle culturel

assurer un rayonnement culturel dans différents champs de connaissances: arts - langues - sciences - sports - sciences religieuses

. le rôle social

être attentif aux besoins de formation de la population adulte de la région environnante et à des besoins spécifiques de groupes.

- mettre un focus sur la clientèle

. la clientèle adulte

la clientèle première du service d'éducation permanente est la clientèle adulte. Il est essentiel de répondre prioritairement aux besoins de cette clientèle et de respecter les particularités de cette clientèle adulte.

. la clientèle de l'enseignement régulier

certains besoins spécifiques de la clientèle de l'enseignement régulier sont cependant importants à considérer, la pratique a amené le service à répondre à ces besoins. Il est essentiel de maintenir une réponse adéquate aux besoins particuliers du secteur régulier dans la mesure où il n'y a pas d'impact négatif sur la clientèle adulte.

- offrir à la clientèle adulte un programme de formation

. mettre l'accent non pas sur des cours isolés mais sur une perspective de programme et d'éducation permanente

. reconnaître aux adultes les acquis de formation expérientiels qu'ils ont pu développer

. offrir des programmes multiples et diversifiés

. offrir surtout des programmes de cours conduisant à une accréditation ou à l'obtention de diplômes.

Les objectifs, plus spécifiques que la mission et les buts, sont mesurables, réalisables dans un temps défini et relèvent pour leur mise en application de la gestion du service. Les principaux objectifs du service d'éducation permanente en regard des buts que nous proposons de mettre de l'avant, sont:

- <u>rôle de formation</u>

. offrir un programme d'enseignement collégial de qualité

. offrir un programme d'enseignement général pour répondre aux besoins des adultes qui désirent poursuivre leurs études au niveau universitaire ou obtenir leur diplôme d'études collégiales pour leur intérêt personnel

. développer quelques programmes d'enseignement professionnel en tenant compte des besoins de la clientèle adulte et des ressources du collège

. à travers les cours offerts, mettre l'accent sur l'importance de l'application pratique des cours pour les adultes tant pour leur formation personnelle que pour leur travail

. développer ces programmes d'enseignement collégial en fonction de la spécificité de la clientèle adulte

. développer un corps professoral orienté vers une préoccupation de l'adulte

- rôle culturel

. renouveler la vocation culturelle traditionnelle du collège

. assortir la formation et la diffusion d'information dans le domaine culturel d'activités complémentaires stimulantes

- rôle social

. être à l'écoute, chercher à identifier les besoins de formation de la population adulte de la région

. créer un contact avec la communauté de la région

. être sensible aux activités de l'environnement immédiat

. développer une attention à certains groupes sociaux et répondre à leurs besoins

- clientèle

. chercher et desservir d'abord une clientèle adulte

. préciser différentes clientèles-cibles et répondre à des besoins plus spécifiques

- développer le service en fonction des adultes
- développer les services (services de soutien de l'enseignement) en fonction des adultes
- répondre aux besoins suivants de la clientèle de l'enseignement régulier:
  - * cours d'appoint aux sessions d'automne et d'hiver avec des groupes homogènes
  - * élargissement de l'éventail des cours du jour
  - * session d'été

- Programme de formation
- concevoir les sessions en fonction de programmes répartis sur quelques années où l'étudiant peut prévoir l'ensemble de son cheminement et s'orienter non vers une accumulation de cours dispersés mais vers un programme structuré
- diversifier les programmes de formation, explorer plusieurs formules et s'adapter comme service, aux besoins de formation
- prévoir des programmes de cours en formation créditée et prévoir différentes formes de diplômes
- développer un programme de reconnaissance des acquis de formation
- développer certaines activités non-créditées

les étapes d'action

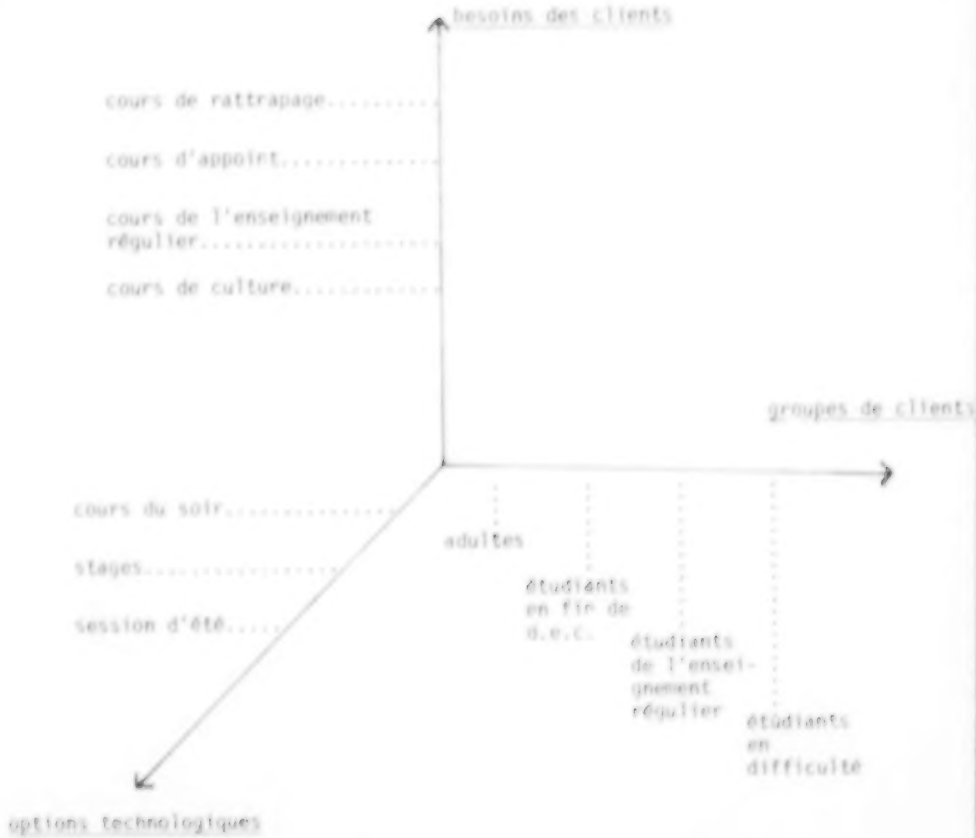
Pour préciser davantage ces objectifs et les transformer en étapes d'action dans le temps, nous poursuivrons cette démarche dans le cadre de l'élaboration du plan de développement au point 4.3.1 de ce chapitre.

4.1.2 les axes de la mission d'une entreprise

Pour analyser la mission d'une entreprise, en terme de stratégies, les auteurs de La direction des entreprises, concepts et applications, proposaient un modèle en trois axes:

- premier axe: choix des besoins des clients auxquels l'entreprise tentera de répondre;
- deuxième axe: choix des groupes de clients;
- troisième axe: choix des technologies utilisées par l'entreprise pour produire les biens et services.

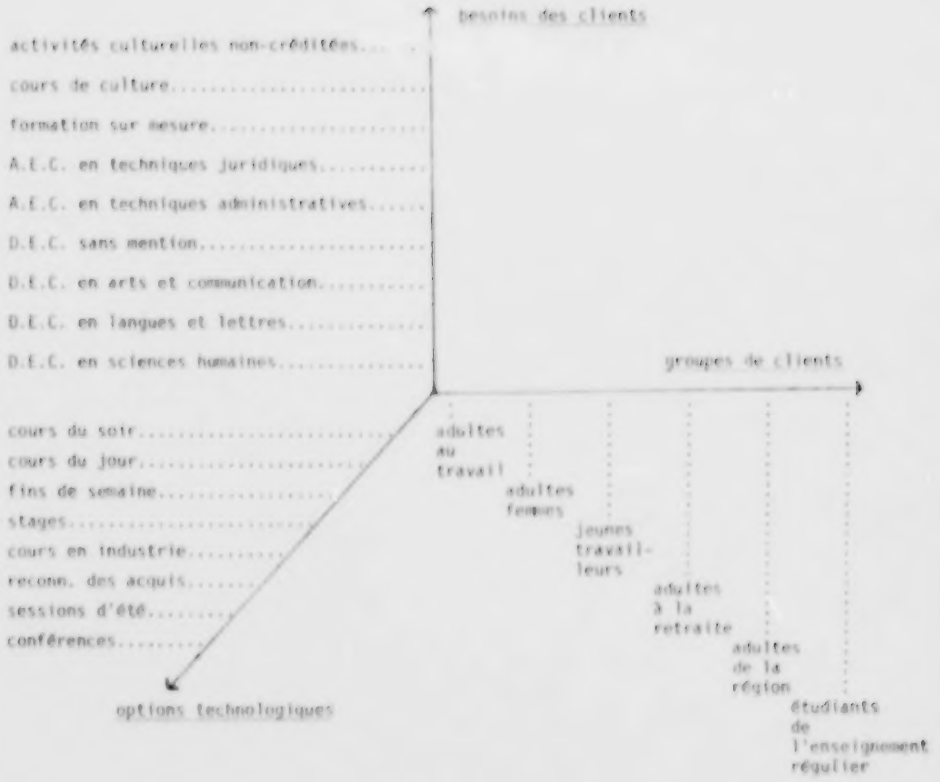
Appliqué au service d'éducation permanente du collège André-Grasset actuel, ce modèle peut se présenter de la façon suivante:



G. les trois axes d'une mission d'entreprise: application au service d'éducation permanente actuel

Dans chacun des axes, peu d'exploration, peu de développement systématique ont été faits pour orienter le service.

Dans le cadre d'une modification de la mission du service d'éducation permanente, le collège pourrait exploiter les choix possibles suivants: plus grande diversité de clientèles, plus grande diversité de programmes et plus grande diversité de formes de cours.



H. les trois axes d'une mission d'entreprise: possibilités pour un plan de développement

Dans la préparation d'un plan de développement, les possibilités de chacun de ces axes peuvent être explorées et développées.

4.2 Les trois dimensions du service d'éducation permanente du collège André-Grasset

Depuis l'amorce de cette réflexion, trois dimensions du service d'éducation permanente ont été notre leitmotiv, notre constante préoccupation: la clientèle, les cours et programmes offerts et le financement. Au terme de notre démarche, le diagnostic se précise et les solutions possibles deviennent plus évidentes.

4.2.1 la clientèle

diagnostic

Le nombre d'étudiants au service d'éducation permanente est réduit: trois cents étudiants/cours à la session d'automne, trois cents étudiants/cours à la session d'hiver et huit cents étudiants/cours à la session d'été. Aux sessions d'automne et d'hiver, cette clientèle, faible en nombre, s'étale sur quatre soirs de cours dans un collège qui peut en recevoir mille. Les

effets du nombre réduit d'étudiants sont bien sûr, que l'accueil qui leur est réservé est personnalisé, mais l'impression d'un collège quasi vide est présente: aux périodes de pause, la cafétéria semble inhabitée, le collège manque d'atmosphère, de vie collective, d'effervescence. Le nombre réduit d'étudiants a un impact négatif sur l'image même de la vitalité du collège.

La composition mixte de la clientèle pose problème. Le pourcentage d'étudiants adultes par rapport au pourcentage d'étudiants de l'enseignement régulier dans les classes, crée des difficultés majeures: les adultes ne sont pas reconnus dans leur spécificité, les étudiants de l'enseignement régulier ne le sont pas non plus et les enseignants ont du mal à s'adresser à cette double clientèle. D'où des insatisfactions multiples.

La présence d'étudiants en difficulté aux cours du soir de l'éducation permanente est certes une aide précieuse pour eux. Ils suivent des cours le soir et s'ils réussissent, ils peuvent retourner aux cours de l'enseignement régulier du jour à la session qui suit. Toutefois, l'impact de la présence quasi constante d'étudiants faibles dans les classes du soir est négatif pour la clientèle adulte.

La présence de clientèles aux statuts multiples dans un service d'éducation permanente de taille réduite crée un effet de dissolution de la clientèle, de non-reconnaissance de la clientèle première pour laquelle le service existe à savoir les adultes et, à long terme, elle explique le non-développement du service et la baisse de clientèle adulte. Les notions d'appartenance à un groupe et de reconnaissance de la spécificité du groupe adulte posent problème.

Quant à la provenance géographique de la clientèle, aucune étude n'a été faite pour connaître l'origine géographique de la clientèle. La consultation des dossiers indique une grande diversité de provenances géographiques, une forme d'éclatement de la clientèle se manifeste là aussi. Peu de publicité a été faite pour atteindre la clientèle des régions immédiates du collège.

solutions

- le nombre d'étudiants

La première solution à envisager est l'augmentation de la clientèle au service d'éducation permanente. Cette augmentation se ferait du côté de la clientèle adulte de façon à créer un

groupe suffisant d'adultes qui peuvent se reconnaître et s'identifier non comme des individus noyés dans une classe de jeunes, mais comme une collectivité. La présence suffisante d'adultes peut permettre un service plus dynamique et le développement progressif de services appropriés aux adultes. Les cours du service d'éducation permanente peuvent continuer à recevoir la clientèle de l'enseignement régulier du jour. En terme de nombre, cette clientèle peut se maintenir ou augmenter dans les cours d'appoint ou dans les cours de la session d'été où les groupes sont quasi homogènes: des classes pour les étudiants de l'enseignement régulier. Dans les cours offerts aux adultes, priorité sera accordée aux adultes. Toutefois, les étudiants de l'enseignement régulier qui ont besoin de ces cours ou qui ont un intérêt manifeste pour ceux-ci, pourront y être admis en tenant compte d'un maximum d'étudiants de l'enseignement régulier selon les cours. En histoire, en art, en langues... la présence d'une clientèle mixte d'adultes et d'étudiants de l'enseignement régulier est souvent positive, les échanges sont fructueux. En psychologie, en administration... les étudiants de l'enseignement régulier avec des adultes peuvent rendre difficiles l'expression, la participation et l'implication des adultes. Il importe de doser et de réfléchir sur chacune des disciplines.

- la composition de la clientèle

La composition de la clientèle du service d'éducation permanente a été analysée. Les solutions à envisager sont les suivantes.

La clientèle adulte telle que définie actuellement "une clientèle qui a un cheminement discontinu c'est-à-dire qui a interrompu ses études pour au moins deux sessions" est la clientèle première du service, sa raison d'être. Cette clientèle doit donc avoir une place prépondérante dans l'ensemble de la clientèle du service. Le bassin de clientèle adulte est multiple. Il faut donc préciser cette clientèle et identifier des clientèles-cibles pour le développement du service. La clientèle qui vient poursuivre des études au niveau collégial doit avoir comme pré-requis, le diplôme d'études secondaires ou l'équivalent. Déjà, préciser le niveau d'études permet de cerner cette clientèle. Les clientèles-cibles qui nous ont été suggérées au cours des diverses rencontres et qui seraient intéressantes comme pistes de développement sont:

. la clientèle des femmes. Les femmes qui ont interrompu leurs études et qui désirent maintenant reprendre celles-ci pour aller vers le marché du travail à moyen terme en passant par des études universitaires ou à court terme en allant au travail immédiatement après les études collégiales. Ce

- la composition de la clientèle

La composition de la clientèle du service d'éducation permanente a été analysée. Les solutions à envisager sont les suivantes.

La clientèle adulte telle que définie actuellement "une clientèle qui a un cheminement discontinu c'est-à-dire qui a interrompu ses études pour au moins deux sessions" est la clientèle première du service, sa raison d'être. Cette clientèle doit donc avoir une place prépondérante dans l'ensemble de la clientèle du service. Le bassin de clientèle adulte est multiple. Il faut donc préciser cette clientèle et identifier des clientèles-cibles pour le développement du service. La clientèle qui vient poursuivre des études au niveau collégial doit avoir comme pré-requis, le diplôme d'études secondaires ou l'équivalent. Déjà, préciser le niveau d'études permet de cerner cette clientèle. Les clientèles-cibles qui nous ont été suggérées au cours des diverses rencontres et qui seraient intéressantes comme pistes de développement sont:

. la clientèle des femmes. Les femmes qui ont interrompu leurs études et qui désirent maintenant reprendre celles-ci pour aller vers le marché du travail à moyen terme en passant par des études universitaires ou à court terme en allant au travail immédiatement après les études collégiales. Ce

bassin de clientèle semble très grand et peu de collèges ont mis de l'avant cette préoccupation. Les gouvernements, dans leurs politiques et dans leurs programmes, donnent priorité à cette clientèle.

- la clientèle des adultes au travail. Les adultes au travail ont de plus en plus besoin d'une scolarité plus élevée et de cours d'appoint pour conserver leur emploi et pour accéder à des postes plus élevés. Ces adultes ont besoin de formation générale et de formation spécifique: administration, informatique, français. Les organisations sont de plus en plus conscientes du besoin de renouvellement des travailleurs: elles subventionnent leurs études et demandent à des collèges de donner des cours en milieu de travail. Les industries, les compagnies, les organismes publics sont à prévoir pour rejoindre la clientèle du monde du travail.
- la clientèle des jeunes travailleurs. Le marché de l'emploi étant restreint, les jeunes acceptent des emplois plus simples, peu rémunérés dès la fin de leurs études secondaires et souvent, ces emplois ne sont pas réguliers et ils doivent vivre des périodes de chômage. Ces jeunes travailleurs ont besoin de reprendre leurs études pour améliorer leur formation personnelle et pour accéder à des carrières plus intéressantes et plus stimulantes.

- la clientèle des adultes qui ont des besoins de connaissances ponctuels et diversifiés. Clientèle du troisième âge, clientèle des gens à la retraite, clientèle des femmes au foyer, bénévoles dans divers organismes, personnes impliquées dans l'Eglise... ces personnes désirent poursuivre leur formation personnelle selon des intérêts multiples: passion scientifique pour l'astronomie, implication pastorale, curiosité sur les placements financiers, intérêt pour la psychologie de l'enfant ou du vieillard, besoins d'entraînement physique... Cette clientèle est intéressée par des cours de culture, par des cours de courte ou moyenne durée, des cours avec des incidences pratiques immédiates. Etre à l'écoute de ces besoins et développer des cours pour eux est une voie à explorer.

La clientèle des étudiants de l'enseignement régulier est également importante et il importe également de la cerner. Nous pouvons identifier différentes catégories d'étudiants réguliers qui peuvent utiliser les cours de l'éducation permanente:

- les étudiants qui ont besoin de cours d'appoint. Leur formation secondaire n'est pas suffisante ou il leur manque certains pré-requis. Le collège leur impose des cours d'appoint: cours de méthématiques, cours de français ... Le collège leur offre ces cours sur place via le service

d'éducation permanente pour les aider dans le cadre même du collège et pour éviter de leur faire suivre ces cours en commandite dans d'autres collèges où ils sont souvent refusés faute de place. Le service d'éducation permanente joue un rôle de support pour l'étudiant qui arrive du secondaire avec certaines faiblesses ainsi qu'un rôle de transition.

. les étudiants qui, à cause d'un changement d'orientation, à cause d'un échec ou un abandon en cours d'études ou par intérêt pour des cours différents de ceux qui sont offerts le jour (certains cours ne peuvent s'ouvrir le jour à cause d'une demande réduite), désirent suivre un cours de l'éducation permanente le soir ou à la session d'été.

. les étudiants en fin de D.E.C. pour lesquels il ne reste que quelques cours à faire pour obtenir leur diplôme. Ces étudiants sont souvent sur le marché du travail ou à l'université et ils viennent suivre ces cours à l'éducation permanente.

. les étudiants qui poursuivent des études à l'université et qui ont besoin de cours de niveau collégial pour changer de faculté ou de programme universitaire.

Ces quatre groupes d'étudiants de l'enseignement régulier sont une clientèle à maintenir et à desservir. Intéressés par les cours dont ils ont besoin, motivés, ces étudiants sont une clientèle aussi importante que les adultes.

Un groupe d'étudiants nous pose problème: les étudiants en difficulté. Depuis plusieurs années, le comité d'admission étudie le cas des étudiants qui ont trois échecs ou plus dans leurs matières. Après divers avis, ces étudiants sont remerciés du collège. Dans plusieurs cas, le comité d'admission avise ces étudiants que s'ils réussissent une session de cours ailleurs qu'à l'enseignement régulier du jour, ils pourront peut-être être réadmis. La plupart d'entre eux sont acceptés aux cours de l'éducation permanente. L'incidence de la présence d'étudiants en difficulté de façon régulière et quasi généralisée dans tous les cours de l'éducation permanente est négative: classes turbulentes, étudiants non motivés, absentéisme ou disparition à la pause, ralentissement des cours... Le problème des étudiants en difficulté et de l'aide que l'on peut leur apporter est à analyser en dehors du service d'éducation permanente. Il relève des services pédagogiques, du comité d'admission, de l'aide pédagogique individuelle, du service de counselling... Pour rendre viable et développer le service d'éducation permanente, il faut choisir d'autres voies pour les aider. La consultation auprès d'autres collèges nous a montré qu'ailleurs, ces étudiants ne sont pas récupérés par les services d'éducation permanente, ils doivent pour être acceptés à l'éducation permanente, répondre à la définition de l'adulte: "avoir cessé les études pendant deux sessions". Un temps d'arrêt, l'expérience du marché

du travail les amèneront à considérer les études avec une réelle motivation. Nous proposons donc pour l'avenir, d'explorer de nouvelles formes d'aide pour l'étudiant en difficulté, autres que celle des classes avec adultes à l'éducation permanente.

- la provenance géographique

La clientèle adulte et la clientèle de l'enseignement régulier d'un collège comme le collège André-Grasset, proviennent de régions multiples: rive sud, Montréal, Laval... Il serait intéressant de développer le bassin de clientèle adulte dans la région immédiate du collège. Un développement domiciliaire important s'est fait depuis quelques années à l'est du collège: le domaine Saint-Sulpice et le projet André-Grasset. Des maisons et des condominiums ont été vendus en abondance. Au sud du boulevard Crémazie et à l'ouest du collège, la population immédiate est nombreuse. Ce marché potentiel est à étudier (profil social, organismes...), des cours, des stages, des activités sont à penser et une publicité adéquate est à élaborer. Penser clientèle est important; penser région nous semble également essentiel pour concrétiser le rôle social du collège.

Les solutions envisagées sur la clientèle du service d'éducation permanente vont dans des perspectives multiples: maintien d'une

tradition vécue par le service, à savoir répondre aux adultes qui y viennent déjà et aux étudiants de l'enseignement régulier, développement de clientèles nouvelles pour élargir et augmenter la clientèle adulte, sensibilisation à la clientèle de la région pour répondre à ses besoins. Ce développement de clientèle peut se faire progressivement selon les réponses des clientèles et les ressources du milieu. D'autres clientèles sont également à explorer (handicapés, allophones...). Notre analyse nous conduit à explorer d'abord les différentes pistes mises de l'avant.

4.2.2 les cours et les programmes

diagnostic

Les cours offerts au service d'éducation permanente depuis quinze ans ont fluctué selon la demande de la clientèle et selon les disponibilités des ressources du collège. Ce sont des cours essentiellement d'enseignement général, des cours crédités qui ont été donnés. Les statistiques ont démontré des mouvements: disparition progressive des cours d'art et de littérature, stabilité relative des cours obligatoires de français et de philosophie, développement des cours de sciences humaines, apparition des cours de sciences. Le produit "cours offerts" est limité.

Le modèle de stratégies du portfolio de produits (chapitre deux, page 63) permet de faire le portrait d'ensemble de ces cours offerts, d'identifier les produits-vedettes, les produits en voie de disparition et de prendre des décisions pour le développement du service et du portfolio de cours à offrir. Pour lire la réalité des cours du service d'éducation permanent au collège André-Grasset, nous avons modifié le modèle. Des trois critères suggérés, nous en retenons deux seulement:

- la centralité, degré de proximité du cours offert par rapport à la mission du service à savoir la formation des étudiants. Pour les étudiants adultes, nous parlons de formation générale préparant à court ou moyen terme au travail. Pour les étudiants de l'enseignement régulier, nous parlons d'enseignement général préparant aux études universitaires. Ce critère est évalué en fort, moyen, faible.

  fort: des cours obligatoires ou des cours pré-requis à l'université

  moyen: des cours de concentration en sciences, sciences humaines ou en langues

  faible: des cours complémentaires.

- la viabilité du marché c'est-à-dire dans quelle mesure le marché pour ce cours est suffisant en taille et en possibilité de développement. Ce critère est évalué en fort, moyen, faible.

Nous ne retenons pas le critère de qualité du cours par rapport à d'autres collèges puisque d'une part, la comparaison n'est pas possible à cause du manque d'accès aux plans de cours... des autres collèges et, d'autre part, parce que les cours offerts au collège André-Grasset à l'éducation permanente n'ont pas été évalués de façon systématique.

Le modèle de stratégies du portfolio académique ainsi modifié et appliqué aux différents cours depuis les cinq dernières années (chapitre un, page 26 et page 28) donne l'effet suivant pour la clientèle adulte, puis pour la clientèle de l'enseignement régulier.

centralité

viabilité	fort	moyen	faible
fort	français obligatoire (en hausse) psychologie (inégal)	géographie (stable) politique (stable)	
moyen	économie (stable) anglais (en chute)	informatique (inégal) espagnol (en chute)	
faible	philosophie (inégal)	mathématiques (inégal) sociologie (en chute) sciences religieuses (sporadique)	anthropologie (disparu) arts plastiques (en chute) cinéma (en chute) histoire de l'art (disparu) littérature (en chute)

i. le modèle du portfolio académique appliqué à la clientèle adulte

Il faut ajouter à ces informations que pour l'année 1986-1987, nous avons offert des cours d'administration (introduction à l'administration et au marketing, comptabilité) et des cours d'initiation au droit qui ont rapidement attiré les clientèles.

viabilité \ centralité	fort	moyen	faible
fort	français obligatoire (en hausse) philosophie (inégal) physique (en hausse) mathématiques (en hausse) psychologie (en hausse)	astronomie (en hausse)	
moyen	chimie (en hausse) biologie (en hausse)	informatique (inégal) économie (inégal) géographie (inégal) histoire (inégal) politique (inégal) espagnol (en chute)	
faible		sociologie (en chute) sciences religieuses (inégal) anglais (en chute) littérature (en chute)	anthropologie (en chute) arts plastiques (en chute)

J. le modèle du portfolio académique appliqué à la clientèle des étudiants de l'enseignement régulier à l'éducation permanente (cours du soir et sessions d'été)

Les cours forts en centralité et en viabilité sont les cours-vedettes, les cours-étoiles du service. Ce sont des cours gagnants à développer en taille.

pour les adultes: français obligatoire
psychologie
administration
initiation au droit

pour les étudiants de l'enseignement régulier:
français obligatoire
philosophie
physique
mathématiques
psychologie.

Les cours forts en viabilité mais moyens en centralité sont également des cours-vedettes même s'ils ne sont pas essentiels à la formation générale. Ce sont des cours à développer en taille.

pour les adultes: géographie
politique

pour les étudiants de l'enseignement régulier:
astronomie.

Les cours forts en centralité mais moyens en viabilité sont des cours importants pour la formation mais qui n'attirent pas la clientèle voulue. Ce sont des cours importants mais ils sont à revoir, s'ils sont en chute.

pour les adultes: anglais (en chute)

pour les étudiants de l'enseignement régulier:
chimie (en hausse)
biologie (en hausse)

Les cours moyens en centralité et moyens en viabilité sont importants dans la concentration ou dans la spécialisation, mais la possibilité de diversité diminue leur importance et

la demande est stable ou en diminution. Ces cours sont à conserver, mais à revoir et à publiciser.

pour les adultes: informatique
histoire
espagnol

pour les étudiants de l'enseignement régulier:
informatique
économique
géographie
histoire
politique
espagnol.

Les cours forts en centralité mais qui n'attirent pas une clientèle suffisante, sont des cours à repenser en fonction de la clientèle.

pour les adultes: philosophie.

Les cours moyens en centralité et faibles en viabilité sont des cours à développer en qualité et à questionner en fonction de la clientèle.

pour les adultes: mathématiques
sociologie
sciences religieuses

pour les étudiants de l'enseignement régulier:
sociologie
sciences religieuses
anglais
littérature française.

Les cours faibles en centralité et faibles en viabilité sont les cours en chute ou en voie de disparition. Il faut ou les éliminer du programme des cours, ou les modifier totalement (contenu et forme) pour les réinsérer dans le programme de cours à offrir.

pour les adultes: anthropologie
arts plastiques
cinéma
histoire de l'art
littérature française.

pour les étudiants de l'enseignement régulier:
anthropologie
arts plastiques.

Ces tableaux d'ensemble des cours en fonction de la mission actuelle du service d'éducation permanente permettent de mettre en lumière les forces et les faiblesses de la programmation du service, les cours à conserver, les cours à revoir, les cours à maintenir mais à retravailler. Ce modèle est à retenir et à appliquer à chaque session pour chacun des programmes offerts. Il permet de prendre des décisions sur les cours à développer, à conserver, à éliminer.

Le diagnostic sur les cours et les programmes offerts va au-delà de l'identification des forces et des faiblesses des cours donnés depuis quelques années. Les analyses des services d'éducation permanente d'autres collèges, ont permis d'identifier une faiblesse majeure au collège André-Grasset. Le service d'éducation permanente offre aux adultes un éventail de cours, éventail diversifié, mais cet ensemble de cours n'est pas pensé, n'est pas structuré en fonction de programmes. Le collège Marie-Victorin, on l'a vu, n'offre pas des cours, mais un programme où l'adulte

peut en trois ans ou plus, obtenir un diplôme de niveau collégial, où l'adulte connaît à l'avance l'évolution de ses études. Cette façon de voir en terme de programmes plutôt qu'en terme de cours est intéressante et motivante pour les adultes.

Enfin, synthétisons brièvement les différentes limites des cours offerts par le service d'éducation permanente actuellement: des cours créditès essentiellement, des cours d'enseignement général essentiellement, le seul diplôme possible: le D.E.C. après de nombreuses années, des cours le soir seulement en sessions d'automne et d'hiver.

solutions

- perspective d'ensemble

Les solutions à envisager sont à situer dans une perspective plus large. Le service d'éducation permanente doit viser la formation globale de la personne: préparation aux études universitaires, préparation au marché du travail et enrichissement de la vie personnelle. Cet objectif de formation globale se joint à la notion d'enseignement aux adultes dans une perspective d'éducation permanente. L'acquisition ou le développement de savoirs (connaissances, habiletés, attitudes) ne se fait pas dans un cadre de

cours morcelés dans le temps, mais dans une perspective de long terme, de dynamique continuelle.

Dans cette perspective globale, le service d'éducation permanente pourrait concevoir le service d'enseignement qu'il offre, prioritairement en fonction de programmes, de programmes crédités conduisant à l'obtention de diplômes à court ou moyen terme. La possibilité pour l'adulte de suivre un ou quelques cours n'est pas exclue. L'adulte peut venir de façon ponctuelle ou occasionnelle suivre un cours, mais il a la possibilité de penser à sa formation en fonction d'un tout, en fonction d'un programme plus global incluant des cours de formation fondamentale et des cours de concentration ou de spécialisation. Le service d'éducation permanente aurait donc à se développer, à prendre de l'ampleur en terme de programmes et en terme de cours.

- des programmes

Les programmes à offrir pourraient relever du secteur général, du secteur professionnel et du secteur de la formation sur mesure. En enseignement général, le programme le plus important à développer est celui des sciences humaines. Particulièrement approprié pour les femmes qui désirent un retour aux études, ce programme s'adapte bien aux expériences vécues par celles-ci. Il conduit

facilement la clientèle au diplôme d'études collégiales et éventuellement à des études universitaires et il répond à leurs besoins de formation personnelle. En demande dans plusieurs collèges et recommandé par les personnes-ressources rencontrées, il semble le programme le plus important à offrir. Une réflexion et une analyse seraient à faire dans un deuxième temps sur les programmes d'arts et de communication, de langues et de lettres, et de sciences destinés aux adultes.

En enseignement général également, pour les adultes qui s'intéressent à plusieurs champs de concentration, le D.E.C. sans mention est une voie à explorer. Ce D.E.C. comprend les cours obligatoires de français et de philosophie, mais en concentration, l'étudiant n'est pas soumis à la limite de quatre disciplines. Il peut explorer plusieurs champs de connaissances: arts, lettres, sciences, sciences humaines, sciences de l'administration. Ce D.E.C. s'adapte avec souplesse aux changements d'orientation ou aux intérêts multiples des adultes.

En enseignement professionnel, suite à l'intérêt marqué des cours d'administration et d'initiation au droit, il serait stimulant d'explorer le secteur des techniques humaines (techniques administratives, techniques juridiques...). Le ministère de l'Enseignement supérieur nous a offert de consulter le service

de recherche du ministère sur le marché potentiel en enseignement professionnel. Une étude en collaboration avec eux pourra nous permettre de confirmer les possibilités d'ouvrir des programmes d'enseignement professionnel dans ces domaines, puis de faire une demande de permis pour offrir certains diplômes d'études courts: les attestations d'études collégiales (A.E.C.)

En formation sur mesure, plus précisément en "formation adaptée", il importe également d'explorer progressivement les possibilités. A partir des forces du collège en sciences, en sciences humaines et en sciences de l'administration, il serait possible d'identifier des groupes-cibles sur le marché du travail ou dans des secteurs de bénévolat et de bâtir des programmes de formation pour répondre à leurs besoins. Une démarche de collaboration et d'ententes avec d'autres collèges pourraient être enrichissante.

Enfin, pour répondre aux besoins de cours ponctuels et de cours culturels des adultes, toute une gamme de cours est à développer: des cours crédités et des cours non-crédités; en sciences, en sciences humaines, en arts, en langues; des formes nouvelles de cours sont à expérimenter.

- <u>la reconnaissance des acquis de formation</u>

Dans une perspective de programmes à développer, s'insère la

reconnaissance des acquis de formation. Pour répondre aux besoins de l'adulte, pour confirmer les acquis qu'il a faits en dehors du circuit scolaire et amener celui-ci à poursuivre des études, l'implantation d'un système de reconnaissance des acquis expérientiels est une priorité.

A partir des rencontres faites sur ce sujet auprès des coordonnateurs de services aux adultes et auprès du responsable du comité de reconnaissance des acquis, notre approche de la reconnaissance des acquis expérientiels pourrait être la suivante:

. implanter progressivement un système de reconnaissance des acquis: sensibilisation du personnel, politique en reconnaissance des acquis, formation des professeurs, élaboration d'outils;

. mise sur pied de quelques projets-pilotes en "sponsored learning", apprentissage individualisé hors du cadre scolaire à partir d'un "contrat d'apprentissage", dans le secteur général particulièrement en sciences humaines et en sciences de l'administration;

. expérimentation, à partir de l'expérience américaine, du "jury d'évaluation" en reconnaissance des acquis;

. exploration de la pertinence d'amorcer des outils en philosophie.

Ces quatre pistes sont à explorer progressivement à partir des intérêts des enseignants et de clientèles que l'on choisit de rejoindre.

- les formes de cours à offrir

Quant aux formes de cours à offrir, nous posons les priorités suivantes:

. la priorité aux cours crédités conduisant à un diplôme

Les adultes dans le contexte économique et social actuel ont de plus en plus besoin d'une formation qualifiante, de cours crédités conduisant à des diplômes. Les cours crédités par une formation scolaire ou par une reconnaissance des acquis de formation, confirment l'adulte dans son cheminement. Les diplômes à développer sont les D.E.C. en sciences humaines ou en sciences de l'administration, le D.E.C. sans mention et l'A.E.C..

. des cours non-crédités

Des cours non-crédités sont à offrir aux adultes pour répondre à des besoins culturels (conférences en art, en astronomie), à des besoins ponctuels (cours de traitement de textes) ou à des besoins simplement de formation personnelle (cours de langues) pour ceux qui ne désirent pas chercher une formation créditée où ils doivent se soumettre à une évaluation formelle. La formation sur mesure, l'accréditation n'est pas essentielle, tout dépend des besoins exprimés et des cours préparés pour y répondre.

. des cours à des temps multiples

Le service d'éducation permanente offre des cours aux adultes essentiellement le soir aux sessions d'automne et d'hiver. Pour répondre à la diversité des temps de disponibilité de cette clientèle, nous proposons d'ouvrir à l'éducation permanente des temps de formation multiples:

des cours du soir du lundi au jeudi inclusivement
des cours le jour
des cours de fin d'après-midi permettant à l'adulte de suivre deux cours dans une journée: après-midi et soir
des cours de fin de semaine
des sessions intensives
des cours débutant et se terminant aux dates officielles des sessions régulières
des cours débutant plus tardivement en formation sur mesure ou en formation non-créditée
des cours aux sessions d'automne, d'hiver et d'été.

- les cours à offrir

Nous avons identifié différents programmes à explorer et à mettre de l'avant. La banque de cours à offrir déborde ces programmes. Il importe de maintenir les acquis du service d'éducation permanente à savoir les cours qui sont en demande et qui fonctionnent bien. A partir des suggestions faites par les éducateurs du collège, nous proposons de mettre de l'avant progressivement les cours pour lesquels le collège a déjà une expertise et des ressources:

cours de sciences religieuses
cours de bioéthique
cours de langues: français écrit, allemand, anglais, espagnol

cours de communication et d'art axés
soit sur des techniques: photographie, gravure, dessin
soit sur des thèmes: créativité, culture
cours de sciences humaines particuliers:
information touristique
relations parents-enfants
débats politiques
cours d'administration:
les investissements
le budget familial
la recherche d'emploi
cours de méthodologie:
le travail d'équipe
le travail de recherche
le portfolio
cours de sciences appliquées:
alchimie
astronomie
la chimie du quotidien
cours de conditionnement physique.

Pour choisir ceux qu'il serait le plus pertinent d'offrir, il faudra vérifier les marchés possibles et la disponibilité des ressources potentielles au collège (professeurs actuels, anciens étudiants...).

- pour une stratégie d'expansion

Dans la perspective d'un développement du service d'éducation permanente en terme de clientèles et en terme de produits c'est-à-dire de cours et de programmes à offrir, le modèle de "matrice des opportunités de marchés/produits retenu au chapitre deux, page 65, permet d'identifier les pistes de développement. Notre étude nous oriente à réfléchir plus

particulièrement sur les axes suivants du modèle:

. la modification de produit
  des cours conçus en fonction de programmes, des cours adaptés à la clientèle adulte;
. l'innovation de produit
  des cours nouveaux, des programmes nouveaux à offrir;
. la recherche géographique
  la volonté de rejoindre la clientèle dans la région entourant le collège
. la recherche de nouveaux marchés
  de nouvelles clientèles tant en terme d'individus (femmes, travailleurs) qu'en terme de collectivités (organisations, industries).

La démarche de développement est multidimensionnelle et elle peut permettre des percées multiples.

4.2.3 le financement

diagnostic

Le service d'éducation permanente du collège André-Grasset s'autofinance dans l'ensemble. Les sources de revenus sont limitées à la portion de subventions et de frais de scolarité des étudiants de l'enseignement régulier qui suivent des cours le soir à l'édu-

cation permanente, et aux frais de scolarité chargés à la clientèle adulte. Au chapitre des subventions propres à l'éducation des adultes, aucune subvention n'a été demandée et reçue du gouvernement fédéral; par ailleurs, du gouvernement provincial, le collège reçoit quelques subventions pour la dizaine d'étudiants à temps plein à l'éducation permanente. Au chapitre de possibilités annoncées, quelques subventions pour les étudiants à temps partiel à l'éducation permanente et quelques subventions pour la session d'été.

Au chapitre des dépenses, les coûts de l'enseignement (tarif-horaire pour les chargés de cours) sont les mêmes que dans la plupart des collèges. Les coût des services sont limités: coordonnateur à mi-temps, secrétaire à temps partiel, personnel de soutien (à la réception du collège, à la cafétéria, à la bibliothèque et un concierge) disponible non seulement pour les cours du soir, mais également pour les activités étudiantes et les activités de l'extérieur qui se tiennent au collège le soir.

Avec des dépenses limitées et les revenus actuels, le service d'éducation permanente couvre ses frais, s'autofinance. La réalité des services d'éducation permanente d'autres collèges est tout autre: ils sont rentables, ils permettent même un meilleur équilibre budgétaire pour le collège.

solutions

Pour améliorer la santé financière du service d'éducation permanente, différentes solutions sont possibles. La première et la plus significative est la présence d'étudiants adultes à temps plein. Le collège Marie-Victorin a mis de l'avant une formule alléchante pour les adultes et rentable pour le collège:

suivre un cours coûte 100.00$ de frais de scolarité
suivre deux cours coûte 200.00$ de frais de scolarité
suivre trois cours coûte 300.00$ de frais de scolarité
suivre quatre cours coûte 120.00$ de frais de scolarité.

Pour chaque étudiant adulte qui étudie à temps plein (quatre cours et plus ou 180 heures de cours), le collège reçoit les subventions du gouvernement provincial et l'étudiant ne paie qu'un minimum de frais de scolarité. L'importance de développer des programmes et non des cours pour la clientèle adulte jointe à ce mode de financement s'avère intéressant pour le collège et pour l'étudiant. Cette piste mérite d'être examinée sérieusement.

Au chapitre d'autres subventions, il faut chercher l'information sur les divers programmes de subventions disponibles, étudier les voies d'accès à ces programmes (demandes en collaboration avec un collège public ou avec un autre collège privé)

et amorcer des demandes. Ce sont les subventions fédérales du ministère de la Main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu: accord Canada/Québec, programme pour la formation sur mesure, programme pour la formation à temps partiel. Au provincial, il faudra suivre attentivement les argents disponibles pour le secteur d'enseignement privé: enveloppe pour les étudiants adultes, enveloppe pour les cours d'été.

Quant aux frais de scolarité, il est difficile de les augmenter systématiquement pour les adultes. La compétition entre le système public et le système privé est grande et la disproportion des frais de scolarité est significative.

De plus, il y a à explorer le secteur de la formation sur mesure où les industries, les organisations sont subventionnées pour offrir des cours à leurs employés.

Enfin, au chapitre de la recherche et de l'expérimentation, il serait important de faire des démarches pour obtenir des subventions en reconnaissance des acquis ou pour mener à terme une recherche de programmes à développer.

Réduire les coûts du service n'est pas possible. Il demeure important de revoir en détail les divers coûts du service: coût

de l'enseignement (chargés de cours à scolarité maximale par rapport à une scolarité moins élevée...) et coût des services connexes pour maximiser les ressources disponibles (coût de la bibliothèque en fonction de l'utilisation, coût du personnel de la cafétéria par rapport à un espace-machines distributrices plus réduit...).

Les diverses possibilités de développement analysées jusqu'ici, serviront par leur diversité et par leur ampleur à augmenter l'utilisation des services disponibles et à maximiser les ressources du collège et, probablement, à rendre le service plus rentable.

4.3 élaboration d'un plan de développement

L'analyse d'une situation et l'élaboration de pistes de solution pour améliorer cette situation ne prennent leur sens qu'au moment où les possibles peuvent se matérialiser et se concrétiser dans l'action et dans le temps. Les objectifs d'un plan de développement sont la mise en étapes d'action des buts et des objectifs d'une organisation et la mise en place de moyens pour en assurer la réalisation.

Le modèle retenu est celui de George A. Steiner adapté par Kast et Rosenzweig (chapitre deux, page 68). Souvenons-nous que le modèle prévoit trois phases pour la préparation d'un plan de développement:

1ère phase: les prémisses

L'organisation définit ses buts et ses valeurs, elle évalue les possibilités externes et internes, les problèmes, et les forces et faiblesses de l'organisation.

2e phase: la planification

La planification se fait sur trois dimensions temporelles:

. planification à long terme: élaboration de stratégies

. planification à moyen terme: élaboration de programmes

. planification à court terme: élaboration de plans d'action.

3e phase: l'implantation et la revision

L'organisation prévoit l'implantation de son plan de développement, sa revision et son évaluation périodique.

La première phase, celle des prémisses, a fait l'objet de notre réflexion depuis l'amorce de ce projet d'intervention: analyse globale de l'organisation (le collège André-Grasset et le service d'éducation permanente), redéfinition de la mission du service, de ses buts et de ses objectifs, évaluation de solutions quant à la clientèle, quant aux cours et aux programmes, et quant au

financement compte tenu des forces et des faiblesses de l'organisation.

Notre démarche aboutit maintenant à la deuxième phase de la planification à savoir l'élaboration d'un plan de développement pour l'éducation permanente. Nous voulons ce plan simple et concret afin qu'il soit accessible à tous ceux qu'il concerne.

4.3.1 plan de développement

plan de développement à long terme

hypothèses de développement

rôle de formation

- planification de l'enseignement au service d'éducation permanente dans une perspective temporelle prolongée et non ponctuelle
- organisation systématique des sessions selon une structure globale
- préparation des sessions en tenant compte des multiples besoins de la personne humaine: préparation aux études universitaires, préparation au travail et formation personnelle

clientèle

- orientation du service d'éducation permanente vers la clientèle adulte
- augmentation de la clientèle adulte
- prise de conscience de la spécificité de la clientèle adulte
- développement de mécanismes pour répondre à cette spécificité
- évaluation des besoins spécifiques de la clientèle de l'enseignement régulier auxquels le service d'éducation permanente peut répondre
- organisation du service pour répondre adéquatement à ces besoins

programmes

- sensibilisation du service à la perspective programme plutôt qu'à la perspective cours
- organisation des enseignements en fonction des programmes
- implantation d'un système de reconnaissances des acquis de formation
- élaboration d'outils en reconnaissance des acquis à partir des ressources du collège
- analyse systématique des divers programmes pouvant être offerts au service d'éducation permanente
- écoute active des besoins du marché
- orientation vers différentes formes d'accréditation et de diplômes pour les adultes

rôle culturel

- développement de cours et d'activités à caractère culturel dans des domaines multiples

rôle social

- prise de contact avec la région environnante du collège
- identification des besoins
- identification de groupes sociaux à privilégier
- planification de cours et d'activités.

plan de développement à moyen terme

hypothèses de développement

rôle de formation

- organisation et application du programme d'enseignement collégial à l'intention des adultes (conservation des acquis): cours de formation fondamentale, cours de concentration ou de spécialisation
- développement de programmes d'enseignement général en sciences humaines, sciences de l'administration, arts et communication, langues et lettres, sciences pour les adultes
- exploration des programmes d'enseignement professionnel
- demande de permis pour des programmes d'enseignement professionnel
- implantation progressive de ces programmes
- analyse des programmes de cours actuels en fonction de la perspective adulte et des besoins d'application pratique
- sensibilisation à l'andragogie
- adaptation de la pédagogie à l'adulte
- organisation des horaires et des sessions en fonction des adultes
- conscientisation du corps professoral aux particularités des adultes: information
- organisation d'ateliers de formation pour les enseignants

- développement de rencontres d'échanges et de concertation sur le cheminement scolaire des étudiants
- formation d'un noyau d'enseignants au service d'éducation permanente

clientèle

- développement de la publicité en fonction des adultes
- développement du pourcentage et du nombre d'étudiants adultes au service d'éducation permanente
- diversification des clientèles
- développement progressif de clientèles-cibles: les femmes, les adultes au travail, les jeunes travailleurs
- recherche de nouvelles clientèles-cibles
- organisation des groupes-classes plus ou moins homogènes selon les besoins spécifiques des matières
- préparation des horaires et des sessions en fonction des adultes et de leurs disponibilités
- développement d'un système d'accueil pour les adultes: premiers contacts, évaluation de dossier
- planification des modes d'accompagnement des adultes et du suivi de la formation
- adaptation des services à la clientèle: locaux, vestiaires, services de cafétéria...
- organisation à chaque session de cours d'appoint pour les étudiants de l'enseignement régulier: mathématiques, français, philosophie...

- évaluation de l'ouverture des cours de l'enseignement aux adultes aux étudiants de l'enseignement régulier: présence contrôlée c'est-à-dire réduite à un maximum d'étudiants selon les disciplines
- organisation d'une session d'été rigoureuse à chaque année en fonction des besoins des étudiants de l'enseignement régulier
- analyse systématique et régulière des clientèles de l'enseignement régulier à l'éducation permanente

programmes

- organisation des sessions en structures cohérentes en fonction d'un cheminement global pour l'étudiant adulte
- exploration systématique des diverses possibilités identifiées précédemment
- exploration extérieure régulière des programmes et des cours à développer (être à l'affût)
- multiplication des formes de cours
- orientation des cours et des programmes en fonction des diplômes possibles: D.E.C. en sciences humaines ou en sciences de l'administration, D.E.C. sans mention, A.E.C.
- création d'une équipe en reconnaissance des acquis de formation
- information et formation en reconnaissance des acquis
- élaboration d'une politique de reconnaissance des acquis
- mise sur pied d'expériences-pilotes et demande de subventions
- implantation d'un système de reconnaissance des acquis

- exploration de formes d'activités non-créditées pour des besoins culturels
- exploration de formes d'activités non-créditées pour des besoins de formation sur mesure
- exploration de formes d'activités pour répondre à la région

rôle culturel

- collecte d'information sur les nouvelles formes de culture: sciences, informatique, communication...
- innovation dans les types de cours ou d'activités à offrir: stages, soirées, conférences, ateliers...
- adaptation des forces du collège aux formes de diffusion culturelle
- mise en forme d'une nouvelle image culturelle du service
- organisation d'activités culturelles complémentaires: expositions, concerts, publications ...

rôle social

- analyse de marché de la clientèle de la région
- mise en contact avec la clientèle de la région: journaux, commerces, associations...
- participation aux activités de la région: information, présence, participation.

mise en action de la planification à moyen terme.....
.....> un plan triennal

Dans le contexte du marché de l'éducation aux adultes, contexte très dynamique où les besoins se modifient constamment, les clientèles changent et les produits se renouvellent; planifier pour plusieurs années à l'avance n'est pas réaliste. C'est pour cette raison que nous présentons un plan triennal, réajustable à chaque année.

1987-1988 (première année)

rôle de formation

- préparation de programmes d'enseignement général pour les adultes en sciences humaines
- exploration des programmes d'enseignement professionnel: analyse de marché, analyse des ressources, demande de permis
- analyse des différents cours offerts aux adultes (plans de cours, cheminement, évaluation) dans une perspective adulte
- diversification des horaires en fonction des adultes: cours de fin d'après-midi, cours du soir, cours de fin de semaine
- sensibilisation à la spécificité adulte
- organisation de rencontres pour les professeurs de l'enseignement aux adultes

clientèle

- développement de l'image publicitaire et de la visibilité du service d'enseignement aux adultes
- augmentation du nombre d'adultes
- clientèle-cible à développer: les femmes
- adaptation du service et des services à la clientèle adulte
- analyse systématique de la clientèle de l'enseignement régulier à l'éducation permanente
- réduction de la clientèle des étudiants en difficulté à l'éducation permanente

programmes

. orientation des programmes en fonction du D.E.C. en sciences humaines et du D.E.C. sans mention

. création d'une équipe en reconnaissance des acquis: information formation

. préparation de projets-pilotes en "sponsored learning"

. développement d'activités non-créditées

rôle culturel

. organisation de stages en informatique

. organisation de soirées culturelles

rôle social

. développement d'un programme publicitaire pour la région.

1988-1989 (deuxième année)

rôle de formation

- préparation de programmes d'enseignement collégial pour les adultes en langues et lettres
- implantation d'un programme d'enseignement professionnel et exploration pour un deuxième programme
- adaptation des différents cours offerts aux adultes à une perspective adulte
- exploration de cours le jour à offrir aux adultes
- organisation d'ateliers de formation en andragogie
- accentuation des échanges entre professeurs à l'éducation permanente sur le cheminement des étudiants et sur l'évolution du service

clientèle

- diversification de l'image publicitaire du service pour plusieurs clientèles
- augmentation du nombre d'adultes
- clientèle-cible à développer: les adultes au travail
- évaluation du service et des services en fonction des adultes
- analyse systématique de la clientèle de l'enseignement régulier à l'éducation permanente

programmes

. orientation des programmes vers des A.E.C.

. recherche d'outils pour un système de reconnaissance des acquis

. recherche en formation sur mesure

rôle culturel

. collecte d'information sur diverses formes de culture

. élaboration de programmes culturels

. développement d'une image culturelle

rôle social

. analyse de marché de la clientèle de la région

. présence du service à la région

1989-1990 (troisième année)

rôle de formation

. préparation d'un programme d'enseignement général pour les adultes en arts et communication
. implantation d'un deuxième programme d'enseignement professionnel
. évaluation des différents cours offerts à l'éducation permanente adaptés à une perspective adulte
. formalisation d'horaires multiples pour les adultes selon la réponse reçue
. formation d'un noyau stable de professeurs

clientèle

. augmentation du nombre d'étudiants
. clientèle-cible à développer: les jeunes travailleurs
. évaluation du service et des services en fonction des adultes
. évaluation de la clientèle de l'enseignement régulier à l'éducation permanente

programmes

. adaptation de l'image publicitaire aux différents programmes
. orientation des programmes vers l'obtention d'un A.E.C.
. implantation d'un système de reconnaissance des acquis
. expériences-pilotes en formation sur mesure
. évaluation des cours et des programmes

rôle culturel

. diversification des programmes culturels

. organisation d'activités culturelles complémentaires

rôle social

. implication, prise de contact avec la clientèle de la région: associations ...

. participation aux activités de la région

. développement de programmes pour la clientèle de la région

bilan

. évaluation du plan triennal et planification

plan de développement à court terme

Pour concrétiser l'an un du plan triennal, nous avons établi les priorités suivantes pour l'année 1987-1988

mai-juin
- mise en marche de la session d'été 1987
- préparation des sessions automne 87- hiver 88 en fonction d'un programme pour les adultes particulièrement en sciences humaines, programmation et publicité
- exploration générale pour un programme d'enseignement professionnel: contact avec les services de recherche du ministère de l'Enseignement
- élaboration globale de projets-pilotes en reconnaissance des acquis pour demander des subventions

août
- analyse de la clientèle-cible privilégiée: les femmes qui désirent faire un retour aux études (profil de cette clientèle et identification des besoins)
- mise en marche de la session automne 87
- ajustement du service et des services en fonction de la clientèle adulte
- réduction de la clientèle des étudiants en difficulté

septembre-octobre
- sensibilisation du corps professoral à la spécificité adulte: information, rencontres
- analyse systématique pour une demande de programme professionnel pour septembre 88 et demande de permis
- organisation de stages en informatique et de soirées culturelles

novembre-décembre	. développement de l'approche publicitaire et de l'image publicitaire du service en fonction des clientèles visées et des programmes . élaboration et mise en action de projets-pilotes en reconnaissance des acquis
janvier-février	. mise en marche de la session hiver 80 . analyse des différents cours offerts aux adultes dans une perspective de service aux adultes . analyse de la clientèle de l'enseignement régulier à l'éducation permanente
mars-avril	. évaluation des sessions et des objectifs de la première année . planification de la deuxième année du plan triennal

4.3.2 Implantation, revision et évaluation

Le processus de planification permet de décider à l'avance ce qui sera fait et comment. Ce plan de développement peut être implanté en fonction des volontés des décideurs et des disponibilités des ressources. Pour ne pas être utopique, il doit être abordé progressivement avec simplicité et sobriété dans une perspective d'amélioration du service à moyen et long terme. L'ampliture donnée à chacune des facettes de ce plan de développement reste à déterminer selon les intérêts, les possibilités, les volontés du service pédagogique concerné. Les objectifs ultimes sont l'amélioration de la qualité du service d'éducation permanente, l'augmentation en quantité de la clientèle et la diversification des cours et des programmes. Ce sont des changements d'importance. Il est essentiel pour l'implantation d'un plan de développement d'être sensible aux trois dimensions de la performance:

- l'efficacité: le degré d'atteinte des objectifs poursuivis;
- l'efficience: la meilleure utilisation des ressources pour atteindre ces objectifs;
- la satisfaction des participants: le climat de motivation de ceux qui participent de près ou de loin au service.

Le responsable de la gestion d'un service et de la mise en action

d'un plan de développement, doit prendre régulièrement des temps d'arrêt pour mesurer le degré de réussite du processus de transformation, de changement.

Le plan de développement se doit d'être revisé et évalué systématiquement. L'évaluation régulière permettra à la façon d'une lentille zoom en photographie de prendre une distance face aux objectifs d'ensemble visés et de modifier le détail d'une ou l'autre dimension du service en fonction d'une perspective globale. Nous proposons que cette revision et cette évaluation se fassent annuellement.

4.4. Incidences de ces changements sur le collège

Concevoir des solutions pour répondre à une problématique, c'est préciser ce qu'on devrait faire ainsi que le plan d'action. Pour compléter notre conception de la solution, il nous reste à réfléchir sur les incidences des changements proposés sur l'ensemble de l'organisation, le collège lui-même. L'analyse-système a montré l'importance des relations entre les différentes composantes de l'organisation. Modifier, changer un service a des effets sur les autres facettes du collège. Nous avons volontairement limité notre étude du service d'éducation permanente

à la mission et aux trois dimensions: clientèle, cours et programmes offerts et financement. Toutefois, de l'analyse ressortent des idées et des suggestions sur d'autres facettes du service. Nous les aborderons brièvement en réfléchissant sur les incidences des solutions proposées.

4.4.1 Incidences sur l'ensemble du collège

Le service d'éducation permanente est un service réduit dans l'ensemble du collège. Toutefois, de par les habitudes culturelles du collège (climat de gestion familiale, participation active des éducateurs aux différentes dimensions du collège) et pour des intérêts plus particuliers (impact de l'éducation permanente sur la tâche, potentialité d'un service d'éducation permanente rentable), le service prend une place significative.

- amplification du collège

Les nombreux changements proposés pour le service quant à la clientèle et quant aux cours et programmes offerts peuvent avoir l'effet suivant: donner au collège une nouvelle ampleur en augmentant la clientèle d'ensemble du service et en générant de nouveaux types de clientèles. L'accroissement de la clientèle amène un service plus dynamique et plus vivant au coeur du collè-

ge et une présence étudiante différente. La diversification des clientèles peut stimuler la vitalité en créant des contacts avec des groupes multiples. Amplification en nombre et amplification en diversité.

- ouverture sur l'extérieur

Voir ce qui se fait ailleurs, entrer en contact avec des intervenants du réseau collégial et de l'appareil gouvernemental, échanger avec des éducateurs d'autres collèges créent pour le collège une ouverture stimulante sur l'extérieur. Ce phénomène d'ouverture s'accentue par la recherche de clientèles et le développement du rôle social et culturel du collège.

- renouvellement

Pour les responsables du service, pour les professeurs du collège, renouveler un service permet un renouvellement plus global du collège. Les questionnements sur un service peuvent provoquer un questionnement d'ensemble sur le projet éducatif du collège et amener un renouvellement des points de vue et des mentalités. Ajoutons que le rôle d'expérimentation de clientèles et de programmes que se donne le service en se modifiant peut être source de renouveau constant pour le collège.

- amélioration financière

L'analyse du service d'éducation permanente a été faite avec la préoccupation d'arrière-plan d'améliorer la situation financière du collège. Pour d'autres collèges, on l'a vu, le service d'éducation permanente est source de financement. Les modifications et le développement progressif du service pourront être source de revenus pour l'ensemble du collège selon les décisions des services pédagogiques et du service d'éducation permanente sur les solutions proposées.

4.4.2 Incidences sur le service d'éducation permanente et sur les services

Redéfinir la mission et proposer un plan de développement remet en cause l'essence même du service d'éducation permanente, son mode de fonctionnement et sa gestion.

- un service d'enseignement aux adultes

La première incidence porte sur la désignation du service. Le terme "service d'éducation permanente" reflète moins la réalité de ce qu'est le service et il manque de résonnances pour la clientèle. La priorité doit être mise sur l'enseignement et sur la

clientèle visée: les adultes. Nous proposons de modifier le titre du service pour qu'il corresponde à sa mission première: "un service d'enseignement aux adultes".

- une structure simple

Le service s'oriente vers un développement progressif. Nous tenons à préciser l'importance de maintenir une structure simple, très accessible tant pour la clientèle que pour les éducateurs. Les principaux besoins qui se feront sentir, seront d'abord au niveau du soutien clérical (importance de pouvoir compter sur un personnel de secrétariat suffisant) et puis, avec le développement du service, au niveau du personnel professionnel (conseiller pédagogique ou aide pédagogique individuelle), support pour la démarche des adultes et pour le développement de nouveaux marchés et de nouveaux programmes.

- intégration/autonomie du service

Les ressources du collège sont nombreuses et il nous semble important de les maximiser. Au niveau administratif, il y a de nombreux avantages à intégrer le service d'enseignement aux adultes dans les services existants: service de secrétariat, services financiers, gestion des dossiers, service du personnel.

Cette intégration administrative permet de simplifier la gestion courante, d'éviter le dédoublement du travail, de réduire les intervenants et d'avoir une vision d'ensemble du collège.

Au niveau pédagogique, le service d'enseignement aux adultes relèvent des services pédagogiques. Il importe de maintenir les contacts nombreux avec le service pédagogique surtout en période de modification des orientations du service. Pour les décisions pédagogiques régulières, l'autonomie du service d'enseignement aux adultes est à privilégier.

- le service et les services

Dans la perspective d'une réévaluation du service d'enseignement aux adultes, afin de répondre plus adéquatement aux besoins de la clientèle des adultes, une étude et une évaluation des différents services pour la clientèle est à faire. Les principaux services à analyser sont: le service d'aide pédagogique, le service d'information scolaire, le service de prêts et bourses, le service de carte étudiante, les vestiaires et casiers, le service d'accès aux équipements sportifs, la bibliothèque, l'audio-visuel, la réception, la cafétéria, les aires de repos, les classes... Cette étude brève doit être orientée en fonction d'améliorations simples et fonctionnelles pour favoriser la présence d'étudiants adultes au collège.

- la publicité

L'image publicitaire du service d'enseignement aux adultes doit être revue en fonction des clientèles à viser, des programmes à offrir. Le contenu publicitaire et les formes d'outils d'information sont à évaluer, à développer et à multiplier. Une image de qualité à l'image du collège est à créer pour le service. L'approche publicitaire doit être plus systématique, plus agressive et la visibilité du service plus nette et plus attrayante. Une approche marketing est également à développer. Nous proposons que le marketing, les communications avec l'extérieur et la publicité du service fasse l'objet d'une réflexion plus rigoureuse de la part du service en collaboration avec les ressources du collège: comité de publicité, professeur de communication, professionnel responsable de la publicité du théâtre au collège. Parmi les outils publicitaires à penser, il y a la publicité dans les media, les dépliants, la possibilité de portes ouvertes, la présence aux associations...

- des relations à la clientèle de qualité

Cette analyse met en évidence l'importance de reconnaître l'adulte dans ses particularités et de privilégier la qualité des contacts qu'un collège peut avoir avec sa clientèle. Les relations à la clientèle sont importantes. Le service en

collaboration avec les enseignants peut améliorer ces relations: accueil, contacts réguliers, services multiples et suivi. Nous proposons de développer dans un premier temps l'accueil à la clientèle: en début de session, rencontre individuelle, accueil en début de soirée, vin d'honneur avec présentation des enseignants, feuillet d'information sur le service et les services, présence avant les cours des professeurs en classe, puis, en fin de session, évaluation de l'enseignement et des services, envoi des bulletins avec lettre d'appréciation, suivi. Dans chacune de ces démarches, la qualité de l'environnement et la préoccupation première de l'étudiant sont à soigner.

- une analyse régulière du service

Dans un plan de développement, dans un temps de modification, le service a à multiplier ses temps d'arrêt, ses temps d'analyse sur la démarche qu'il fait. Le service d'enseignement aux adultes aura à assumer une gestion plus systématique de ses activités: statistiques de clientèles, suivi financier, bilan des sessions. Ces moyens permettront au service de prendre des décisions éclairées dans son développement.

Donc, au niveau du service, revoir la mission, amorcer des changements créent un remue-ménage global mais provoquent une

systématisation des décisions et des analyses en fonction d'objectifs plus clairs.

4.4.3 le corps professoral

Le corps professoral du collège est largement impliqué au service d'éducation permanente: la majorité des professeurs de l'éducation permanente provient de l'enseignement régulier. Revoir le service et sa mission aura des incidences sur les professeurs.

- des professeurs à l'enseignement aux adultes

Pour améliorer la qualité de service et de présence aux étudiants adultes, le corps professoral devra s'orienter vers une meilleure connaissance et une meilleure pratique pédagogique de l'étudiant adulte. Les enseignants à l'enseignement aux adultes seront invités à échanger sur les spécificités de cette clientèle, à se sensibiliser à l'andragogie, à adapter leur enseignement en fonction des adultes et à leur fournir un encadrement adéquat.

- un noyau d'éducateurs

Depuis le début de l'existence du service, les professeurs étaient engagés comme chargés de cours pour un ou deux cours à

l'éducation permanente. Ils étaient en contact avec le responsable du service mais peu ou pas avec d'autres enseignants du service. Pour développer le service, pour lui donner un souffle et un dynamisme, les énergies de renouvellement et de recherche ne peuvent être concentrées qu'en la personne du responsable du service. Nous trouvons essentiel que progressivement, une équipe d'éducateurs à l'enseignement aux adultes se forme, un noyau de personnes qui se préoccupent d'une même réalité et qui mettent en commun leurs idées. Pour créer ce noyau d'éducateurs, le service devra convoquer des rencontres périodiques des éducateurs, développer des outils d'information et prévoir des temps de formation.

- une mentalité à refaire

Enseigner le soir à l'éducation permanente a souvent été synonyme de donner un cours en plus de la plein charge d'enseignement, accepter à reculons de donner un cours parce qu'il manque de professeurs ou parce que le responsable du service tenait à avoir un professeur du collège, enseigner à des classes très- trop réduites en nombre d'étudiants, enseigner à des classes d'étudiants en difficulté non motivés, donner des cours quasi à rabais qui commencent en retard et finissent tôt. La mentalité du service d'éducation permanente est à refaire.

à repenser en fonction des objectifs poursuivis. Enseigner à l'enseignement aux adultes implique un intérêt pour l'enseignement, une ouverture aux étudiants adultes et à leurs particularités, une disponibilité pour penser un enseignement différent. Enseigner à l'enseignement aux adultes, c'est donner des cours stimulants, des cours exigeants, des cours qui couvrent le temps qui leur est attribué, c'est être présent à des étudiants motivés et motivants.

- l'évaluation de l'enseignement et des services

La clientèle adulte à l'éducation permanente a progresivement diminué avec les années. Des adultes reviennent, d'autres pas. Il n'y a jamais eu d'évaluation formelle de l'enseignement et des services. Pour connaître la clientèle, ses besoins, pour savoir dans quelle mesure le collège répond à ces besoins par son enseignement et par ses services, nous proposons qu'une évaluation régulière à chacune des sessions se fasse dans le cadre des différents groupes de classe, que cette évaluation soit retournée aux enseignants et aux services et qu'elle serve à une amélioration continue du service.

- une politique d'embauche

Depuis quelques années, les professeurs, l'association des

professeurs s'interrogent sur la politique d'embauche à l'éducation permanente. A cause de la faiblesse et des limites de politiques centrées sur l'ancienneté, sur les temps partiels ou selon la décision départementale, nous proposons l'élaboration très souple et très large d'une politique axée prioritairement sur les besoins pour le service d'éducateurs et d'enseignants engagés dans une perspective d'enseignement aux adultes et préoccupés non seulement d'un cours à donner, mais d'un service à offrir à une clientèle particulière. Une politique claire, cohérente et diffusée sur la place publique. Les critères de base pourraient s'orienter vers les aspects suivants: la scolarité et l'expérience dans la discipline enseignée, la formation ou l'expérience en enseignement des adultes, la préoccupation andragogique, la disponibilité pour s'intégrer dans une équipe d'éducateurs, l'intérêt à une démarche de collaboration. L'utilité d'une politique d'embauche est de réduire les inquiétudes et les incertitudes, et de désamorcer les menaces.

Dans ce contexte, le renouvellement du service peut créer pour les enseignants un intérêt nouveau, une forme de renouvellement et d'implication dans une nouvelle approche pédagogique, un ressourcement et une revalorisation de l'acte d'enseigner par le contact avec de nouvelles clientèles.

professeurs s'interrogent sur la politique d'embauche à l'éducation permanente. A cause de la faiblesse et des limites de politiques centrées sur l'ancienneté, sur les temps partiels ou selon la décision départementale, nous proposons l'élaboration très souple et très large d'une politique axée prioritairement sur les besoins pour le service d'éducateurs et d'enseignants engagés dans une perspective d'enseignement aux adultes et préoccupés non seulement d'un cours à donner, mais d'un service à offrir à une clientèle particulière. Une politique claire, cohérente et diffusée sur la place publique. Les critères de base pourraient s'orienter vers les aspects suivants: la scolarité et l'expérience dans la discipline enseignée, la formation ou l'expérience en enseignement des adultes, la préoccupation andragogique, la disponibilité pour s'intégrer dans une équipe d'éducateurs, l'intérêt à une démarche de collaboration. L'utilité d'une politique d'embauche est de réduire les inquiétudes et les incertitudes, et de désamorcer les menaces.

Dans ce contexte, le renouvellement du service peut créer pour les enseignants un intérêt nouveau, une forme de renouvellement et d'implication dans une nouvelle approche pédagogique, un ressourcement et une revalorisation de l'acte d'enseigner par le contact avec de nouvelles clientèles.

4.4.4 les étudiants

Les clientèles actuelles du collège seront avantagées par les modifications proposées. La clientèle adulte tout d'abord sera nettement valorisée. Les services et l'enseignement développés en fonction des adultes, ceux-ci trouveront au collège une place qui leur est propre, un accueil et une attention particularisés. L'étudiant adulte dans un contexte d'augmentation de clientèle adulte se sentira moins isolé, moins perdu. Il pourra s'identifier à un groupe plus large et partager ses expériences. La proposition de concevoir l'enseignement aux adultes en fonction de programmes permettra de confirmer l'adulte dans un cheminement qui se développera dans le temps et d'assurer une continuité dans sa formation au collège.

Les étudiants de l'enseignement régulier auront également leur place. Les cours d'appoint et les sessions d'été sont conçus pour eux, en groupes fortement homogènes. Selon leurs besoins et selon leurs intérêts, ils pourront suivre les cours de l'enseignement aux adultes en étant informés de la présence première des adultes. Les étudiants en fin de D.E.C. qui sont sur le marché du travail ou qui commencent des études universitaires, seront accueillis et intégrés aux classes d'adultes.

Pour les étudiants en situation de difficulté, nous proposons que le comité d'admission et les aides pédagogiques individuelles envisagent des modalités différentes que l'enseignement aux adultes pour répondre à leurs problèmes. Des ateliers d'aide sont à développer, un suivi en tutorat est à penser... Dans le cas d'échecs multiples, il est peut-être préférable de conseiller à l'étudiant un arrêt des études pendant un an ou une expérience de travail pour réfléchir et réorienter sa démarche avant de l'accepter aux classes du soir. Souvent le manque de motivation et l'indécision face à la pertinence de poursuivre des études sont des facteurs-clés de leurs échecs... Pour les étudiants en difficulté eux-mêmes, pour la clientèle de l'enseignement aux adultes et pour le climat des classes, il faudrait envisager d'autres formes d'aide et de soutien pour ces étudiants.

Le service d'enseignement aux adultes s'oriente vers un changement, non pas un changement de fond de sa mission, mais un changement dans l'approche de sa clientèle et dans l'élaboration de ses cours et de ses programmes. Ce changement va progressivement déclencher un changement des habitudes et un changement des mentalités pour une meilleure qualité de travail pour ceux qui oeuvrent au service de l'enseignement aux adultes et pour une meilleure qualité d'enseignement et de service pour la clientèle étudiante.

CHAPITRE CINQ

RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS

Au terme de ce projet d'intervention, nous adressons à la direction des services pédagogiques du collège André-Grasset les recommandations suivantes quant au service d'éducation permanente:

1. réaffirmer la mission originale du service d'éducation permanente
   - enseignement aux adultes
   - diffusion culturelle
   - rôle social

2. redéfinir la mission seconde du service pour la clientèle de l'enseignement régulier en précisant les besoins spécifiques de cette clientèle auxquels le service doit répondre
   - cours d'appoint
   - sessions d'été
   - élargissement de l'éventail de cours

3. modifier la désignation du service d'éducation permanente en "enseignement aux adultes" de façon à confirmer la vocation première du service et rendre plus visible cette vocation

4. endosser l'augmentation progressive de la clientèle adulte du service en termes de personnel, de moyens financiers et de soutien

5. soutenir la recherche et l'intégration de clientèles-cibles

6. soutenir l'exploration et la mise en application des programmes de formation

7. amorcer une démarche de sensibilisation à la reconnaissance des acquis de formation et déclencher l'implantation d'un service de reconnaissance des acquis ainsi que l'élaboration d'outils d'évaluation des acquis

8. faciliter les modifications de la gestion de l'enseignement aux adultes en fonction de la spécificité de la clientèle adulte et de ses besoins

9. analyser le plan de développement proposé dans ce projet d'intervention, en confirmer les priorités et rendre possible la réalisation des objectifs poursuivis

10. soutenir l'application des étapes d'action proposées et les modifications qu'elles impliquent au niveau du service pédagogique, au niveau des relations avec les autres services et au niveau du corps professoral

11. prévoir dans la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages une place pour l'enseignement aux adultes

12. réaliser les différentes études suggérées dans cette recherche
    - profil de clientèle à l'enseignement aux adultes
    - voies possibles pour les étudiants en difficulté
    - programmes d'enseignement professionnel
    - analyse des services
    - études publicitaires
    - politique d'embauche.

CONCLUSION

CONCLUSION

Ce projet d'intervention a permis une démarche multiple par rapport au service d'enseignement aux adultes du collège André-Grasset: mise en lumière des différentes composantes du service, diagnostic sur les difficultés manifestées par ce service, redéfinition de la mission et des trois dimensions retenues à savoir clientèle, cours et programmes offerts et financement, et élaboration d'un plan de développement. Les outils de mise en perspective et d'analyse sont nombreux: recherche documentaire, entrevues semi-structurées, rencontres de groupes, analyses comparatives, application de modèles théoriques et approche à la fois synthétique et éclatée des dimensions de la réalité étudiée.

La démarche de ce projet d'intervention et les solutions auxquelles elle aboutit, présentent des avantages significatifs pour l'organisation étudiée , le collège André-Grasset, pour le service qui a été le centre d'intérêt de cette réflexion et pour notre cheminement personnel. Pour l'organisation, ce projet d'inter-

vention est une recherche qui pose un éclairage non seulement sur un service précis mais, par l'analyse-système, sur l'ensemble du collège et sur l'interaction de ses différentes composantes. Pour les services pédagogiques et pour le service d'éducation permanente, il peut être un outil de lecture de la réalité, d'analyse, de comparaison et surtout de redéfinition et d'orientation. Pour notre cheminement personnel, ce projet a des incidences plus spécialement à trois niveaux. Tout d'abord, dans le cadre de la maîtrise en administration publique, comme étudiante, ce projet nous a mis en contact avec la richesse des approches administratives. Notre recherche de documentation et de modèles théoriques nous a fait prendre conscience de la multitude de perspectives pour aborder une même réalité, une même problématique. De plus, nous avons constaté l'abondance des interactions entre les diverses théories. Cette prise de contact avec les concepts, les modèles et les outils de l'administration et cette démarche d'analyse du projet d'intervention ont permis un élargissement de la formation reçue à l'École nationale d'administration publique, un exercice de concrétisation de la théorie dans la pratique et un approfondissement des acquis. Ce projet d'intervention nous rejoint également comme responsable du service d'éducation permanente au collège André-Grasset depuis bientôt deux ans. L'analyse,

la réflexion, l'élaboration de solutions se sont faites avec un regard d'ensemble du service, avec une conscience des détails essentiels et avec une volonté d'application directe des solutions proposées. Comme gestionnaire, nous avons lu la réalité du service d'éducation permanente à la fois du dehors et du dedans, avec une connaissance globale de l'organisation mais récente de la pratique d'administration de ce service. Enfin, au plan personnel, ce projet d'intervention a été très satisfaisant: intérêt de la mise en forme de la problématique; curiosité à connaître les outils d'analyse, la réalité d'autres services, les points de vue du ministère de l'Enseignement supérieur; plaisir dans la conceptualisation de solutions et volonté de mener à terme cette démarche dans la réalité des prochaines années du service d'éducation permanente. Ce projet pose des défis, des défis à la mesure des énergies que l'on met dans le travail auquel l'on croit.

Enfin, en dernière conclusion, nous sommes conscient que l'étude que nous avons faite est limitée, restreinte à certaines dimensions du service d'éducation permanente. Nous souhaitons que d'autres études prolongent cette réflexion: études de marchés, études de profils de la clientèle, éla-

boration de programmes, préparation d'outils en reconnaissance des acquis, recherches en collaboration avec d'autres collèges privés ou publics... Pour nous, ce projet d'intervention est l'amorce d'un autre cheminement: celui de la mise en application et de la continuation de la recherche.

ANNEXE A

Grille de discussion pour les
rencontres exploratoires faites
à l'intérieur du collège

Grille de discussion pour les rencontres exploratoires faites à l'intérieur du collège

objectifs de la rencontre

- faire le point sur le vécu de quatre dimensions de l'éducation permanente au collège André-Grasset
  la clientèle - les produits offerts - le financement - la politique d'embauche
- développer des pistes possibles de solution pour orienter le service dans l'avenir

thème 1: la clientèle
- perception du vécu
- suggestions

thème 2: les programmes et les cours offerts (produit)
- perception du vécu
- suggestions

thème 3: le financement
- perception du vécu
- suggestions

thème 4: la politique d'embauche

- perception du vécu
- suggestions

thème 5: autres

- la publicité
- le fonctionnement du service

ANNEXE B

Grille pour les entrevues semi-structurées avec les responsables de services d'éducation permanente

Grille pour les entrevues semi-structurées avec les responsables de services d'éducation permanente

objectifs de la rencontre

- connaître ce qui se fait dans les autres collèges au service de l'éducation permanente
- trouver des pistes pour un plan de développement

1er thème: la clientèle du service

1) quel est son nombre
2) quelle est sa composition?
   - les étudiants adultes
   - les étudiants en fin de D.E.C.
   - les étudiants de l'enseignement régulier qui y suivent un ou plusieurs cours
   - les étudiants en situation de difficulté le jour, qui ont été refusés au secteur régulier et qui suivent un ou plusieurs cours à l'éducation permanente
   - les étudiants venant d'autres collèges en commandite

quelle est la provenance géographique de cette clientèle?
   - clientèle de la région immédiate du collège
   - clientèle de régions plus éloignées

2e thème: les programmes et les cours offerts

1) les cours crédités versus les cours non-crédités

2) des cours en fonction de l'obtention d'un D.E.C., d'un C.E.C., d'un A.E.C.

3) les programmes de cours offerts
   - de l'enseignement général
   - de l'enseignement professionnel
   - autres

4) la répartition des cours dans le temps
   - cours du jour
   - cours du soir
   - cours de fins de semaine
   - autres

5) la répartiton des cours sur une session ou des cours intensifs

6) les sessions de cours de l'éducation permanente
   - automne
   - hiver
   - été
   - autres

3e thème: le financement du service

1) les sources de revenus
   - les subventions gouvernementales
   - les subventions de l'industrie
   - les frais de scolarité
2) les dépenses
   - le coût de l'enseignement
   - le coût des services
3) la rentabilité du service
   - autofinancement
   - source de revenus

4e thème: le fonctionnement et la gestion du service

1) organigramme du service
2) le nombre de personnes impliquées et leur rôle
3) la relation du service avec l'ensemble du collège et avec les services pédagogiques
   - autonomie
   - intégration
4) la relation du service d'éducation permanente avec les autres services
   - bibliothèque
   - audio-visuel

- secrétariat
- cafétéria, équipement ...

5) les horaires de travail

6) la publicité

7) les relations avec la clientèle
   - accueil
   - services
   - suivi

5e thème: le corps professoral

1) leur provenance
   - des professeurs de l'enseignement régulier
   - des professeurs de l'extérieur
   - autres

2) leur statut
   - professeurs à temps plein
   - professeurs à temps partiel
   - professeurs chargés de cours

3) quel encadrement leur est fourni?

4) quelle formation ont-ils et quelle formation leur donne-t-on dans le contexte d'un service d'éducation permanente s'adressant à une clientèle adulte?

5) l'évaluation de l'enseignement

6e thème: la mission du service et les objectifs poursuivis

1) comment définir la mission première de votre service?
2) quels sont les principaux objectifs que vous poursuivez?

7e thème: la reconnaissance des acquis de formation

1) quelle est votre expérience en matière de reconnaissance des acquis de formation?
2) quels en sont les avantages et les inconvénients?
3) quelles en sont les incidences?
   - à court terme
   - à moyen et long terme
4) quelle est votre orientation pour l'avenir en reconnaissance des acquis de formation?

ANNEXE C

Analyse-système

du service d'éducation permanente

au collège André-Grasset

Analyse-système du service d'éducation permanente au collège André-Grasset

l'environnement

L'environnement global dans lequel s'insère le service d'une maison d'enseignement est très large. Pour le collège André-Grasset, il importe de rappeler l'arrière-plan historique: la tradition des collèges classiques, l'importance des valeurs religieuses qui ont donné souffle à ces institutions et la révolution tranquille qui a transformé le système éducatif et élargi les champs de connaissances. Le système éducatif actuel au Québec se caractérise par une multiplicité d'organisations, de fonctions et de rôles. En éducation permanente, il n'est qu'à penser aux programmes de formation sur mesure, de formation par correspondance, d'éducation populaire, de cours de culture, de cours offerts à l'université, au collégial, au secondaire, en milieu scolaire ou en industrie. La situation politique et économique a également son impact sur les carrières d'aujourd'hui et de demain et sur le cheminement des étudiants jeunes et adultes vers des études avancées et/ou diversifiées. L'explosion de la population adulte en éducation depuis quinze ans a provoqué des changements de mentalité, des changements de structure et la nécessité de politiques

nouvelles. L'environnement d'un service éducatif au Québec est un environnement à la fois complexe et mouvant.

L'environnement plus immédiat du service de l'éducation permanente au collège André-Grasset, environnement qui a un impact sur les décisions et le développement du service, peut se définir ainsi; au niveau gouvernemental, les politiques et règlements d'une part sur l'enseignement collégial et sur l'éducation permanente et d'autre part, sur l'enseignement privé et sur son financement ont des incidences majeures. La volonté politique de mettre de l'avant un programme de reconnaissance des acquis de formation visant l'accès à l'éducation des adultes et particulièrement des femmes, la réduction du financement des cours d'été et de l'éducation permanente au secteur public, les incidences de ces choix sur l'enseignement privé, l'importance mise sur le développement de programmes du secteur professionnel visant à préparer les étudiants au monde du travail, le contrôle des programmes, l'accès aux programmes de formation pour les éducateurs et aux subventions de recherche pour les collèges privés, sont autant d'éléments qui ont un impact direct sur les décisions et les orientations d'un service éducatif qui doit entrer en interaction avec ses composantes de l'environnement.

L'environnement spécifique est également celui qui fournit la clientèle potentielle qui veut venir étudier au collège: clientèle jeune, clientèle adulte, clientèle de la région... et cet environnement comprend aussi le bassin des ressources qui viennent ou peuvent venir contribuer au collège à savoir les prêtres de Saint-Sulpice, les professeurs, les divers employés, les fournisseurs... Et enfin, cet environnement comprend les organisations d'où viennent nos clientèles (écoles secondaires, lieux de travail...), les compétiteurs (autres collèges privés, collèges publics à proximité...), et les organisations vers où se dirigent les étudiants (universités, univers de travail).

L'environnement du collège André-Grasset est un environnement traditionnel, relativement stable. Cet environnement est large mais plus restreint que celui d'un collège public à cause des normes plus limitatives (exigences d'entrée, frais de scolarité). Les frontières entre cet environnement et le collège sont souples mais présentes. L'entrée des étudiants est filtrée par des pré-requis pour certains programmes, par des notes suffisantes. A la sortie, les filtres sont également présents, ce sont les résultats, les exigences de chacune des orientations.

Pour le service d'éducation permanente, l'environnement immédiat est le collège lui-même: la direction du collège, les

fesseurs de l'enseignement régulier, les services et l'ensemble des étudiants de l'enseignement régulier.

les valeurs et les objectifs

La mission première d'un service d'éducation au collégial est la diffusion de connaissances aux étudiants. Toutefois, d'autres objectifs se joignent à ce but premier, ce sont la formation complète de la personne, la préparation aux études universitaires, le service à la communauté sociale environnante, la recherche de nouvelles connaissances et de nouvelles méthodes d'enseignement.

La mission du service d'éducation permanente au collège André-Grasset, on l'a vu au chapitre 1, était au départ d'offrir des cours à l'intention des adultes, de faire bénéficier la population adulte de la région des ressources du collège, de maximiser les investissements consentis par Saint-Sulpice et le ministère de l'Education, d'assurer un rayonnnement culturel au collège et d'amener des étudiants réguliers au collège. Cette mission de départ s'est modifiée, le service a répondu à d'autres besoins, ceux des étudiants de l'enseignement régulier: ouvrir le soir des cours difficiles à ouvrir le jour à cause d'une clientèle insuffisante, offrir des cours d'appoint, élargir l'éventail des cours du jour par une gamme différente le soir, recevoir le soir les étudiants en situation de difficulté (trois échecs et plus) refusés le jour.

Ce changement a progressivement modifié la clientèle du service de l'éducation permanente, de plus en plus d'étudiants du jour aux cours du soir, de moins en moins d'adultes.

Ce changement des objectifs de départ et les incidences qu'il a sur les différents aspects de l'organisation sont à évaluer. Quels sont vraiment les objectifs du collège pour le service d'éducation permanente? Le focus à mettre sur la redéfinition de la mission du service, sur des objectifs à atteindre tout en tenant compte des autres composantes, celle de l'environnement, celle de l'ensemble du collège, celle des personnes impliquées dans ce service.

Parler de mission, parler d'objectifs implique également une réflexion sur les valeurs sous-jacentes à cette mission. Au collège André-Grasset, les valeurs mises de l'avant sont une tradition de qualité, le respect mutuel des personnes, la présence attentive, la formation globale de la personne (physique, spirituelle, intellectuelle, sociale), la personnalisation des études, la disponibilité, l'accueil et l'accompagnement, les valeurs spirituelles et particulièrement les valeurs chrétiennes, l'accessibilité, l'autonomie, le sens des responsabilités...

les techniques et les connaissances

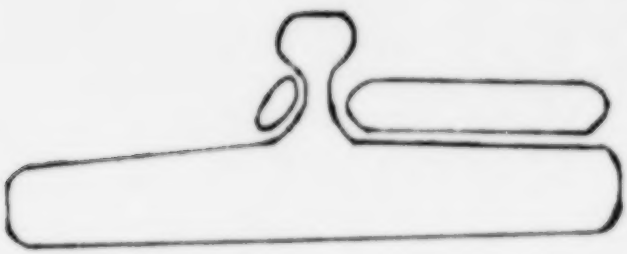
La technologie organisationnelle désigne les techniques utilisées pour transformer les intrants en extrants dans l'accomplissement des objectifs. Deux grands domaines techniques sont présents dans un système d'enseignement à savoir les connaissances se rattachant à la vie académique et les connaissances se rattachant à l'administration. La vocation première de diffusion des connaissances d'un service d'éducation permanente implique au plan technique la formation des enseignants tant à la pédagogie qu'à la spécialisation de leur discipline (histoire, économique...). Les enseignants au collège sont spécialisés dans un domaine et pour la plupart ont une formation et une expérience en pédagogie. Les enseignants de l'éducation permanente sont en majeure partie des enseignants du secteur régulier. Il y aurait intérêt à penser à la pertinence d'une formation complémentaire pour l'enseignement particulièrement destiné à des adultes (sensibilisation, information, ateliers de formation). La dimension technique se complète par l'utilisation de manuels, de la bibliothèque, du service de l'audio-visuel, de l'informatique... L'expérimentation et l'innovation pédagogiques modifient progressivement les techniques d'enseignement. Cette dimension de l'enseignement et de ses supports multiples sert à transformer l'étudiant, jeune ou adulte, qui arrive au collège avec un secondaire V ou l'équivalent, en étudiant apte à poursuivre des études universitaires.

Le plan administratif a pour but de supporter l'enseignement. La technique administrative couvre la gestion de l'enseignement (programmes et cours et professeurs), la gestion des services personnels aux étudiants (admission, inscription, horaire, émission des bulletins), la gestion courante (budget, gestion du personnel) et les relations avec l'extérieur (publicité, contacts avec les autres institutions). Enseignement et administration sont en interaction. Ainsi pour les services de l'éducation permanente, plusieurs intervenants (professeurs, éducateurs...) ont leur point de vue, parfois différents des responsables administratifs, sur la gestion du service, sur sa rentabilité, sur ses politiques d'embauche et même sur le choix des clientèles étudiantes et font pression pour une remise en question.

la structure

La structure organisationnelle du service de l'éducation permanente est simple. Un responsable administratif qui s'occupe des orientations, de la gestion académique et de la gestion courante du service; une technostructure qui offre des services de bibliothèque, d'audio-visuel, d'information scolaire, d'aide pédagogique individuelle; un personnel de soutien très limité et, au niveau opérationnel, plusieurs enseignants qui constituent le noyau de personnel le plus important. Cette structure est celle des

bureaucraties professionnelles telle que définie par Henry Mintzberg:



K. la bureaucratie professionnelle
(Henry Mintzberg, 1979)

Il faut ajouter qu'au niveau des professeurs, la spécialisation joue un rôle et ceux-ci peuvent se diviser selon les programmes d'enseignement: sciences, sciences humaines et de l'administration, arts et communication, langues et lettres, philosophie... Cette structure formelle entre en interaction avec d'autres structures dont celle des services pédagogiques, de l'enseignement régulier, des départements...

Au niveau de la structure, il importe de poser l'aspect intégration versus l'aspect différenciation et autonomie tant pour les étudiants que pour les professeurs et pour le service lui-même dans l'ensemble du collège.

le psycho-social

Les principaux acteurs participant au système psycho-social du service d'éducation permanente sont les étudiants, les professeurs et le personnel administratif.

Les étudiants jouent un rôle vital. Ils sont au coeur du processus de transmission de connaissances. Leurs objectifs, leurs valeurs et leur motivation ont un impact sur le collège. A l'éducation permanente, la clientèle étant composée d'étudiants de l'enseignement régulier du jour et d'étudiants adultes, d'étudiants venant du secondaire privé et du secondaire public, d'étudiants à temps plein et d'étudiants également sur le marché du travail, d'étudiants visant des études universitaires et d'étudiants cherchant des cours de culture, d'étudiants en situation de difficulté et d'étudiants désireux de prendre de l'avance dans leur formation, est une clientèle diversifiée qui parfois profite de l'enrichissement de points de vue multiples mais qui parfois, entre en contradiction. La clientèle visée par le service d'éducation permanente est à préciser et il y aura des adaptations à faire selon les choix faits (clientèle de jour, clientèle adulte, nouvelle clientèle féminine...).

Les enseignants, professionnels spécialisés dans leur discipline, ont chacun leurs systèmes de valeurs, leurs façons de penser, leurs

méthodes d'enseignement et ils sont autonomes dans la conduite de leurs classes et de leurs recherches pédagogiques. Ces professeurs ont un rôle individuel comme enseignant mais également un rôle plus large au niveau du département et au niveau du collège. Les enseignants du service d'éducation permanente proviennent soit de l'enseignement régulier du jour, ils ajoutent alors à leur tâche un cours du soir ou un cours à l'été; soit de l'extérieur du collège, ce sont des professeurs qui ne viennent que pour un cours à l'éducation permanente. Ces derniers sont peu groupés, ils viennent pour leurs cours, entrent en contact avec le responsable du service mais il n'y a pas de contact de groupe pour tous les enseignants à l'éducation permanente. Il y aura à penser dans cette démarche à l'importance des rencontres, d'échanges, d'ateliers pour les enseignants de l'éducation permanente de façon à créer une équipe d'enseignants, un sentiment d'appartenance et peut-être une vision plus globale d'un service et d'un type d'enseignement.

Le personnel administratif est très limité, on l'a dit, mais il est en interaction avec la direction des services pédagogiques. Le rôle du responsable de service appelle une connaissance à la fois administrative et à la fois pédagogique, si possible informé sur les nouveaux développements dans le domaine de l'éducation permanente et sur les diverses spécialisations offertes au collé-

gial. Gérer un service, c'est répondre aux besoins des professeurs et des étudiants, mais également être en contact avec l'environnement extérieur pour prévoir l'orientation du service.

Le personnel non enseignant est également essentiel dans ce service. Professionnels non enseignants, réceptionnistes et secrétaires, personnel de cafétéria et de soutien ont une contribution importante pour les opérations d'un collège et particulièrement d'un service réduit. Comme le personnel administratif, il est souvent appelé à jouer des rôles multiples.

Au collège André-Grasset, tous les acteurs du système psychosocial sont très impliqués dans le développement du service d'éducation permanente et chacun y apporte sa contribution, son dynamisme et ses questions.

la gestion

Pour coordonner les forces internes et externes d'un service d'éducation permanente, pour planifier et contrôler, les décisions sont multiples et se font à différents niveaux. Plusieurs décisions se prennent entre professeur et étudiants au niveau individuel. La qualité de l'enseignement et des relations professeur-étudiants est à privilégier. C'est à partir de ce

niveau que se crée l'atmosphère, la particularité, la couleur que prend un service d'éducation permanente. Le respect des étudiants et des professeurs, la présence attentive, l'aide offerte, la chaleur de ces relations ont une incidence directe sur l'ensemble. Un esprit de service à l'adulte et à l'étudiant est à développer et à mettre en forme par des échanges entre éducateurs. Professeurs de passage au collège et professeurs du jour qui prolongent le soir ou à l'été, pourraient développer une façon de faire. Les professeurs du collège, les responsables de disciplines, les départements sont invités à participer aux décisions du service de l'éducation permanente pour la préparation des sessions et les cours à offrir.

Au niveau du service, le responsable organise et prend les décisions sur les opérations courantes, sur les expériences à tenter, sur les budgets, sur la planification, sur les contacts avec l'extérieur. Plusieurs décisions sont prises en collaboration avec la direction des services pédagogiques. La prise de décision se fait généralement à partir d'échanges et de consensus d'opinions.

Cette approche-système du service d'éducation permanente permet d'analyser la situation actuelle et la problématique posée dans ce projet d'intervention sous différents angles. De plus,

elle permet d'identifier l'importance de l'interaction de chacun des systèmes et leurs influences mutuelles. Ce processus d'analyse de situation nous indique toutes les perspectives dont il faut tenir compte tant pour la redéfinition du service que pour la démarche de planification.

elle permet d'identifier l'importance de l'interaction de chacun des systèmes et leurs influences mutuelles. Ce processus d'analyse de situation nous indique toutes les perspectives dont il faut tenir compte tant pour la redéfinition du service que pour la démarche de planification.

REFERENCES

REFERENCES

Collège Marie-Victorin, Enseigner et enseigner aux adultes, textes et comptes rendus, Montréal, 1984, 100 pages.

Jedamus Paul, Peterson Marvin W. and associates, Improving academic management, a handbook of planning and institutional research, Jossey Bass publishers, San Francisco, U.S.A., 1980, 679 pages.

Kast Fremont E., Rosenzweig James E., Organization and management a systems and contingency approach, McGraw-Hill series in management, U.S.A., 1979, 644 pages.

Kotler Philip, Marketing for nonprofit organizations, Prentice-Hall Inc., U.S.A., 1982, 528 pages.

Miller Roger, La direction des entreprises concepts et applications, McGraw-Hill, Montréal, 1985, 744 pages.

Pinto Roger, Grawitz Madeleine, Méthodes des sciences sociales, tome I et tome II, Précis Dalloz, Paris, 1964, 462 pages et 994 pages.

Québec (Province), Commission d'étude sur la formation des adultes, Apprendre: une action volontaire et responsable; énoncé d'une politique globale de l'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente, Montréal, 1982, 872 pages et 5 annexes.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

administration générale et administration publique

Filiatrault Pierre, Marketing social et communication publique, notes de cours, Ecole nationale d'administration publique, Montréal, 1983.

Kast Fremont E., Rosenzweig James E., Organization and management a systems and contingency approach, McGraw-Hill series in management, U.S.A., 1979, 644 pages.

Kotler Philip, Marketing for nonprofit organizations, Prentice-Hall Inc., U.S.A., 1982, 528 pages.

Lorsch J.W., Organization design: a situational perspective, Organizational dynamics, volume 6 no 2, 1977.

Miller Roger, La direction des entreprises concepts et applications, McGraw-Hill, Montréal, 1985, 744 pages.

Mintzberg Henry, The structuring of organizations, Prentice-Hall Inc., U.S.A., 1979, 512 pages.

Paquin Michel, Management II, organisation et gestion des ressources, notes de cours, Ecole nationale d'administration publique, Montréal, 1982.

Payette Adrien, Devenir gestionnaire (deuxième partie) Qu'est-ce qu'une organisation? dans Administration hospitalière et sociale, volume XXVI no. 5, septembre-octobre 1980.

Payette Adrien, Management I, théories du management, notes de cours, Ecole nationale d'administration publique, Montréal, 1981.

gestion de l'enseignement

A planning process for adult education, report of the adult education ad hoc advisory committee, California adult education, Sacramento, U.S.A., 1979 50 pages.

Cope Robert G., Strategic planning, management and decision making, A.A.H.E.-E.R.I.C., Higher education research report, no 9, Washington, U.S.A., 1981, 67 pages.

Goulet Jean-Pierre, La coordination du travail des enseignants au niveau collégial du collège de l'Assomption, projet d'intervention, Ecole nationale d'administration publique, 1985, 120 pages.

Gouvernement du Québec, ministère de l'Education, La planification pédagogique et l'application des programmes d'études, article de Pauline Langlais et René A. Pou'iot, janvier 1986.

Jedamus Paul, Peterson Marvin W. and associates, Improving academic management, a handbook of planning and institutional research, Jossey-Bass publishers, San Francisco, U.S.A., 1980, 679 pages.

Knox Alan B. and associates, Developping, administering and evaluating adult education, Jossey-Bass publishers, San Francisco, U.S.A., 1980, 299 pages.

Kowle Carol P., Smink Jay, Stank Peg, Problem-solving process: a planner's handbook for program improvement, The national center for research in vocational education, Columbus, Ohio, U.S.A., 1982, 119 pages.

Morrison James L., Renfro William L., Boucher Wayne I., Futures research and the strategic planning process: implications for higher education, A.S.H.E.-E.R.I.C., Higher education research report no. 9, 1984, Washington, U.S.A., 129 pages.

Unesco, Fourth international conference of adult education, final report, Paris, 1985, 68 pages.

Van Ausdle Steven, Comprehensive institutional planning in two years colleges, volume 1, An overview and conceptual framework, The national center for research in vocational education, Columbus, Ohio, U.S.A., 1980, 53 pages.

sciences sociales

Angers Maurice, Initiation à la recherche et aux techniques d'enquête sociale, Collège de Maisonneuve, Montréal, 1982, 111 pages.

Pinto Roger, Grawitz Madeleine, Méthodes des sciences sociales, tome I et tome II, Précis Dalloz, Paris, 1964, 462 pages et 994 pages.

Selltiz C., Wrightsman L.S., Cook S.W., Les méthodes de recherche en sciences sociales, les éditions H.R.W., Montréal, 1977, 606 pages.

Tremblay Marc-Adélard, Initiation à la recherche dans les sciences humaines, McGraw-Hill, Montréal, 1968, 425 pages.

éducation aux adultes/éducation permanente/reconnaissance des acquis

Bergmans Alain, Etude de l'opportunité d'implanter un programme d'éducation populaire au collège de l'Assomption, projet d'intervention, Ecole nationale d'administration publique, 1982, 163 pages.

Bernier Roger, La reconnaissance des acquis de formation, actes du symposium tenu à l'Université de Sherbrooke le 22 mai 1984, Editions de l'Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 1984, 110 pages.

Brooks Stevens E., Althof James E., Enriching the liberal arts through experiential learning, new directions for experiential learning, Jossey-Bass, San Francisco, U.S.A., 1979, 102 pages.

Collège Marie-Victorin, Enseigner et enseigner aux adultes, textes et compte-rendus, Montréal, 1984, 100 pages.

Fédération des cégeps, comité d'orientation en reconnaissance des acquis de formation, Bulletin d'information, vol. 1 no. 1, février 1985 à vol. 3 no 3 octobre 1986.

Fédération des cégeps, comité sur l'éducation des adultes, La formation des adultes, une contribution du cégep au développement de son milieu, Montréal, mars 1984, 93 pages.

Gouvernement du Québec, Conseil des collèges, La reconnaissance des acquis extrascolaires, avis au ministre de l'Enseignement supérieur, de la science et de la technologie, 1985, 41 pages.

Isabelle Robert, La reconnaissance des acquis de formation selon certains organismes américains, rapport de mission, fédération des cégeps, Montréal, septembre 1984, 60 pages.

Keaton Morris T., La reconnaissance des acquis hier, aujourd'hui et demain, études et réflexions, document 8, fédération des cégeps, Montréal, septembre 1986, 30 pages.

Landry Francine, L'apprentissage expérientiel et la reconnaissance des acquis de formation, études et réflexions, document 6, fédération des cégeps, Montréal, avril 1986, 49 pages.

Lesebvre Jean-Paul, L'éducation des adultes, comment relever les défis, Jorée' Express, Montréal, 1985, 170 pages.

Lenoux André, Rohert Serge, L'organisation de l'éducation des adultes au Québec (référentiel des connaissances), Les éditions Agence d'Arc, Montréal, 1984, 250 pages.

Loacker Georgine, Palola Ernest G., Clarifying learning outcomes in the liberal arts, Jossey-Bass, San Francisco, U.S.A., 1981, 102 pages.

Perron Denis, Analyse du système d'information relatif aux inscriptions du service de l'éducation aux adultes du cégep de Chicoutimi, projet d'intervention, École nationale d'administration publique, mai 1985, 63 pages.

Québec (province), Commission d'étude sur la formation des adultes, Apprendre: une action volontaire et responsable; énoncé d'une politique globale de l'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente, Montréal, 1982, 872 pages et 5 annexes.

Québec (province), Ministre de l'Éducation, Un projet d'éducation permanente, énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes, Québec, 1984.

Reilly Richard, Churchill Russ, Fletcher Arnold, Expert assessment of experiential learning - a CAEL handbook, Cooperative assessment of experiential learning, U.S.A., 1977, 90 pages.

Revue Prospective, volume 20, no. 3, octobre 1984, "La reconnaissance des acquis de formation", 182 pages.

Sansregret Marthe, Le portfolio, guide de l'administrateur, collège John Abbott, Ste-Anne-de-Bellevue, 1984.

Sansregret Marthe, Le portfolio, guide de l'étudiant, collège John Abbott, Ste-Anne-de-Bellevue, 1984, 152 pages

Sansregret Marnte, Le portfolio, guide du conseiller andragogique, collège John Abbott, Ste-Anne-de-Bellevue, 1984, 174 pages.

Simosko Susan, Earn college credit for what you know, Acropolis books ltd, Washington, U.S.A., 1985, 192 pages.

Université de Montréal, Crise et éducation... permanente, actes du colloque [illegible] faculté de l'éducation permanente de l'université de [illegible] 1983, Montréal, 1984, 133 pages.

documentation sur le service d'éducation permanente du collège André-Grasset

Collège André-Grasset, dépliants des sessions de 1970 à 1986.

Collège André-Grasset, listes de personnel de 1970 à 1986.

Collège André-Grasset,rapports des services pédagogiques sur l'éducation permanente, 23 février 1973, 24 octobre 1977, 27 septembre 1983.

Collège André-Grasset, statistiques de chacune des sessions de 1970 à 1986.

DATE DE RETOUR

ETAP-MONTREAL
DOCUMENTATION